

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - C.P.A.**

**PROPUESTA DE CONTROL INTERNO CON EL PROPÓSITO DE  
ALCANZAR LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LA  
FUNERARIA EXEQUIESUR S.A.**

**FRANCISCO GERARDO TACO BARRAGÁN**

**DIRECTOR: ING. JORGE ALTAMIRANO, MGTR.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CONTROL INTERNO**

**QUITO, MARZO 2017**

**DIRECTOR:**

Ing. Jorge Altamirano, Mgtr.

**INFORMANTES:**

Ing. Verónica Apolo

Ing. René Tola, MBA

## **DEDICATORIA**

A Dios quién es el ser supremo que me guía y me ha llevado por el camino del bien para vencer adversidades y momentos difíciles.

A mi padre; por sus consejos, su apoyo incondicional día a día que me ha permitido la consecución de mis logros, prometo que su esfuerzo diario y todo lo que me ha brindado agradezco de todo corazón, porque gracias a su ayuda lograré cumplir mis sueños y prometo ser su felicidad y orgullo.

A mi madre; gracias por ser la persona más importante en mi vida, porque juntos hemos logrado luchar y vencer todo tipo de adversidades, me has enseñado que se debe luchar muy fuerte para llegar a la cumbre, eres mi ejemplo a seguir y en un futuro espero llegar a ser como tú, admiro y valoro todo tu esfuerzo, siempre me has dicho que soy la razón de tu vida y por eso agradezco todos los días el tenerte a mi lado, porque sin importar el tiempo, juntos lucharemos ante toda adversidad y vamos a seguir adelante como hasta ahora lo hemos realizado. Madre querida, me has llenado de alegrías, que mi compromiso siempre será llenarle de alegrías, protegerle y llenarle de satisfacción para que se sienta orgullosa y sepa que mi inmenso amor a usted, mi mayor satisfacción y logro va a ser un reflejo en su sonrisa.

***Francisco***

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia; por su apoyo constante, sus consejos, experiencias y fomentar en mí valores que me han permitido llegar a cumplir mis sueños.

Al Ing. Jorge Altamirano; por sus consejos, su gran ayuda para culminar este Trabajo de Titulación, y por ser un amigo que me ha transmitido confianza y sabiduría.

A mis amigos; porque han sido personas incondicionales, me han demostrado que son personas con grandes virtudes y en quienes puedo depositar toda mi confianza, juntos hemos logrado vencer diferentes adversidades y gracias a la unión y compañerismo, todos los obstáculos han sido superados.

A Mónica Sarmiento; por brindarme su tiempo, colaboración, y todo lo necesario para lograr el desarrollo de este Trabajo de Titulación.

***Francisco***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 LA EMPRESA, 3

- 1.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA, 3
- 1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 4
  - 1.2.1 Misión de la empresa, 4
  - 1.2.2 Visión de la empresa, 4
  - 1.2.3 Reglamento interno de trabajo de la empresa, 5
  - 1.2.4 Organigrama Estructural de la Empresa, 8
  - 1.2.5 Actividad Económica de la Empresa, 9
    - 1.2.5.1 Servicios de Inhumación, 10
    - 1.2.5.2 Servicios de cremación, 12

### 2 MARCO CONCEPTUAL, 14

- 2.1 CONTROL INTERNO, 14
  - 2.1.1 Antecedentes históricos del Control Interno, 14
  - 2.1.2 Concepto de Control Interno, 15
  - 2.1.3 Importancia del Control Interno, 19
  - 2.1.4 Consideraciones de Control, 20
  - 2.1.5 Tipos de Controles, 21
  - 2.1.6 Implementación del Sistema de Control Interno, 25
    - 2.1.6.1 Modelo COSO, 25
    - 2.1.6.2 Modelo COSO II – ERM (Gestión Integral del Riesgo), 32
    - 2.1.6.3 Diferencias entre COSO I y COSO II – ERM, 43
- 2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 46
  - 2.2.1 Concepto, 46
  - 2.2.2 Limitantes, 47
  - 2.2.3 Proceso, 48
- 2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 49

### 3 PLAN DE TRABAJO, RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA EMPRESA, 52

- 3.1 PLAN DE TRABAJO, 52
  - 3.1.1 Resultado del Análisis Preliminar, 53
- 3.2 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EMPRESA, 55
- 3.3 DETECCIÓN DE FUNCIONES, 56
  - 3.3.1 Área de contabilidad, 56
  - 3.3.2 Área Administrativa, 57
  - 3.3.3 Área Operativa, 57

- 3.4 DESCRIPCIÓN NARRATIVA DETALLADA DE LAS FUNCIONES DE CADA ÁREA DE LA COMPAÑÍA DETERMINANDO CONTROLES ACTUALES DE LA MISMA, 59
  - 3.4.1 Actividades que tienen como responsabilidad los empleados de la empresa, 59**
  - 3.4.2 Contabilidad, 60**
    - 3.4.2.1 Supervisión del personal, 60
    - 3.4.2.2 Trámites legales, 60
    - 3.4.2.3 Registros contables y Estados Financieros, 61
    - 3.4.2.4 Control de proveedores, 62
    - 3.4.2.5 Contratación del personal, 62
  - 3.4.3 Área Administrativa, 63**
    - 3.4.3.1 Dar a conocer los servicios funerarios, 63
    - 3.4.3.2 Verificar el buen estado de la sala de velación de acuerdo al servicio, 63
    - 3.4.3.3 Llamar a los proveedores para solicitar sus servicios, 64
    - 3.4.3.4 Emisión de facturas de servicios funerarios, 64
    - 3.4.3.5 Elaboración de contratos, 65
  - 3.4.4 ÁREA OPERATIVA, 65**
    - 3.4.4.1 Supervisar al personal operativo, 65
    - 3.4.4.2 Preparar y arreglar la carroza y salas de velación, 66
    - 3.4.4.3 Trasladar al fallecido a la sala de velación, 66
    - 3.4.4.4 Captación de clientes, 67
    - 3.4.4.5 Solicitar información, 68
- 3.5 ENCUESTA, 68
  - 3.5.1 Objetivo General de la encuesta, 68**
  - 3.5.2 Objetivo específico de la encuesta, 68**
  - 3.5.3 Instrucciones, 69**
  - 3.5.4 Diseño de la encuesta, 69**
  - 3.5.5 ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?, 71**
  - 3.5.6 ¿Considera que su salario va de acorde con su carga laboral?, 72**
  - 3.5.7 Mencione el nombre de su jefe inmediato, 73**
  - 3.5.8 Mantiene buena comunicación con su jefe o supervisor inmediato?, 74**
  - 3.5.9 Existen riesgos físicos o psicológicos en su puesto de trabajo?, 75**
  - 3.5.10 Existe motivación por parte de sus supervisores cuando realiza una actividad de manera exitosa?, 76**
  - 3.5.11 Considera que su trabajo es estable?, 77**
  - 3.5.12 Existe apoyo y colaboración entre los compañeros de trabajo?, 78**
  - 3.5.13 Con relación a su jefe o superior inmediato calificar los siguientes aspectos, 79**
  - 3.5.14 Conoce los objetivos, misión, visión que tiene la empresa, 82**
  - 3.5.15 Marca en el casillero que corresponda a cada pregunta, 83**
- 3.6 DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES ACTUALES ENCONTRADAS EN LA COMPAÑÍA DESPUÉS DE IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES, 85
  - 3.6.1 Área de Contabilidad, 86**
    - 3.6.1.1 Supervisión del personal, 86
    - 3.6.1.2 Trámites legales, 86
    - 3.6.1.3 Registros contables y Estados Financieros, 86
    - 3.6.1.4 Control de proveedores, 87

	3.6.1.5 Contratación del personal, 87
	<b>3.6.2 Área Administrativa, 88</b>
	3.6.2.1 Dar a conocer los servicios de la Funeraria, 88
	3.6.2.2 Verificar el buen estado de la sala de velación de acuerdo al servicio, 88
	3.6.2.3 Llamar a los proveedores para solicitar sus servicios, 88
	3.6.2.4 Emisión de facturas de servicios funerarios, 89
	3.6.2.5 Elaboración de contratos, 89
	<b>3.6.3 Área Operativa, 89</b>
	3.6.3.1 Supervisar al personal operativo, 89
	3.6.3.2 Preparar y arreglar la carroza y salas de velación, 89
	3.6.3.3 Trasladar al fallecido a la sala de velación, 90
	3.6.3.4 Captación de clientes, 90
	3.6.3.5 Solicitar información, 90
	<b>3.6.4 Estructura Matriz FODA, 91</b>
	<b>3.6.5 Matriz FODA Ponderada, 92</b>
3.7	PROPUESTA DE OBJETIVOS PARA LA EMPRESA, 93
	<b>3.7.1 Objetivos Generales, 94</b>
	<b>3.7.2 Objetivos Específicos, 94</b>
<b>4</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORAS PARA LA EMPRESA, 95</b>
	4.1 PROPUESTA DE MEJORAS EN BASE A OBJETIVOS EMPRESARIALES CONSIDERANDO RIESGOS ENCONTRADOS, 95
	<b>4.1.1 Estrategias complementarias para el logro de los objetivos, 111</b>
	4.1.1.1 Oferta de nuevos servicios, 111
	4.1.1.2 Diseño de página web, 111
	4.1.1.3 Alianzas estratégicas, 112
	4.2 PROPUESTA DE MEJORA DE ACUERDO A LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS, 112
	<b>4.2.1 Organigrama, 113</b>
	<b>4.2.2 Misión, 113</b>
	<b>4.2.3 Visión, 114</b>
	<b>4.2.4 Principios y Valores Empresariales, 114</b>
	<b>4.2.5 Manual de Funciones y Procedimientos, 114</b>
	<b>4.2.6 Políticas Empresariales, 121</b>
	4.2.6.1 Políticas administrativas, 122
	4.2.6.2 Políticas Contables, 124
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 133</b>
	5.1 CONCLUSIONES, 133
	5.2 RECOMENDACIONES, 134
	<b>REFERENCIAS, 136</b>
	<b>ANEXOS, 139</b>
	Anexo 1: Fotografías Funeraria Exequiesur S.A., 140
	Anexo 2: Encuesta de Satisfacción Laboral, 144
	Anexo 3: Encuesta de Satisfacción del Cliente, 146

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1:	Comparación entre los modelos COCO I y COSO II, 45
Tabla 2:	Plan de Trabajo, 53
Tabla 3:	Actividades que tienen como responsabilidad los empleados de la empresa, 59
Tabla 4:	Estructura Matriz FODA, 91
Tabla 5:	Matriz FODA Ponderada, 92
Tabla 6:	Objetivos Generales, 94
Tabla 7:	Objetivos Específicos, 94
Tabla 8:	Parámetros de Probabilidad, 96
Tabla 9:	Parámetros de Impacto, 96
Tabla 10:	Parámetros de Diseño, 96
Tabla 11:	Parámetros de Aplicación, 97
Tabla 12:	Fórmula de Cálculo, 98
Tabla 13:	Objetivo Específico 1A) Incrementar el número de clientes, 99
Tabla 14:	Objetivo Específico 1B) Transmitir una imagen corporativa atractiva, 100
Tabla 15:	Objetivo Específico 2A) Considerar permanentemente las sugerencias del trabajador, 101
Tabla 16:	Objetivo Específico 2B) Fomentar la colaboración en el equipo de trabajo, 102
Tabla 17:	Objetivo Específico 2C) Incrementar y mantener la satisfacción de los colaboradores, 103
Tabla 18:	Objetivo Específico 2D) Evaluar la satisfacción del equipo de trabajo, 104
Tabla 19:	Objetivo Específico 3A) Definir el plan estratégico de la empresa, 105
Tabla 20:	Objetivo Específico 3B) Disponer de personal adecuado, 106
Tabla 21:	Objetivo Específico 3C) Desarrollar procesos internos eficientes, 107
Tabla 22:	Objetivo Específico 3D) Crear una oferta de valor adecuada conforme precios y calidad, 108
Tabla 23:	Objetivos Específicos 4A) Fijar los costos de los servicios con una base objetiva y técnica, 109
Tabla 24:	Objetivos Específicos 4B) Establecer precios adecuados, 110
Tabla 25:	Manual de Funciones y Procedimientos – Gerente General, 116
Tabla 26:	Manual de Funciones y Procedimientos- Coordinador Administrativo-Financiero, 116
Tabla 27:	Manual de Funciones y Procedimientos - Asistente Administrativo, 117
Tabla 28:	Manual de Funciones y Procedimientos - Asistente Contable, 117
Tabla 29:	Manual de Funciones y Procedimientos - Supervisor Operativo y Comercial, 118
Tabla 30:	Manual de Funciones y Procedimientos - Captadores de Clientes, 118
Tabla 31:	Manual de Funciones y Procedimientos - Asistente Logístico-Operativo, 119
Tabla 32:	Manual de Funciones y Procedimientos - Asistentes Operativos, 120
Tabla 33:	Políticas administrativas, 122
Tabla 34:	Políticas Contables – Caja Chica, 124
Tabla 35:	Políticas Contables – Caja-Bancos, 125
Tabla 36:	Políticas Contables – Cuentas por Cobrar y Ventas, 127
Tabla 37:	Políticas Contables – Activos Fijos, 128
Tabla 38:	Políticas Contables – Pasivos y Gastos, 129
Tabla 39:	Políticas Contables – Inventarios, 131
Tabla 40:	Políticas Contables – Nómina, 132



## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Organigrama Estructural de la Empresa, 9
- Figura 2: Servicios de Inhumación, 11
- Figura 3: Servicios de cremación, 13
- Figura 4: Modelo COSO I, 27
- Figura 5: Articulación de COSO ERM, 33
- Figura 6: Proceso para la gestión integral del riesgo ERM, 41
- Figura 7: ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?, 71
- Figura 8: ¿Considera que su salario va de acorde con su carga laboral?, 72
- Figura 9: Mencione el nombre de su jefe inmediato, 73
- Figura 10: Mantiene buena comunicación con su jefe o supervisor inmediato?, 74
- Figura 11: Existen riesgos físicos o psicológicos en su puesto de trabajo?, 75
- Figura 12: Existe motivación por parte de sus supervisores cuando realiza una actividad de manera exitosa?, 76
- Figura 13: Considera que su trabajo es estable?, 77
- Figura 14: Existe apoyo y colaboración entre los compañeros de trabajo?, 78
- Figura 15: Sabe escuchar sus opiniones o recomendaciones, 79
- Figura 16: Comunica de forma clara y precisa las actividades a realizar, 79
- Figura 17: Demuestra liderazgo, 80
- Figura 18: Siente el respaldo de sus jefes en caso de tener algún inconveniente, 81
- Figura 19: Conoce los objetivos, misión, visión que tiene la empresa, 82
- Figura 20: Demuestro interés en las actividades designadas, 83
- Figura 21: Colaboro con mis compañeros de trabajo, 83
- Figura 22: Mi actitud es positiva, 84
- Figura 23: Soy creativo y propongo sugerencias con el objetivo de mejorar el servicio, 85
- Figura 24: Parámetros de resultados, 98
- Figura 25: Organigrama Estructural Propuesto, 113

## **RESUMEN EJECUTIVO**

SERVICIOS EXEQUIALES DEL SUR EXEQUIESUR S.A. es una empresa ecuatoriana fundada en el año 2012, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, dedicada a brindar servicios funerarios, su principal cliente es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

La presente investigación se ejecuta tomando en cuenta como antecedente que la empresa no opera bajo una estructura organizacional y todas sus operaciones se desarrollan sin basarse en lineamientos previamente establecidos, especialmente no cuenta con un control interno que le permita el desarrollo empresarial; debido a estos inconvenientes se procederá a realizar un análisis de las principales actividades influyentes en el desarrollo de la empresa y que generen un impacto de manera directa en el cumplimiento de los objetivos empresariales, además tomando en cuenta los controles con los que cuenta la empresa y las acciones que han ejecutado con el propósito de cumplir con los objetivos empresariales; con toda esta información proceder a diseñar una propuesta de control interno con la finalidad de que la empresa alcance sus objetivos.

Una vez que se ha realizado un análisis de las principales actividades de la empresa, conjuntamente con las debilidades encontradas se propone a la empresa un nuevo sistema que le permita generar una estructura organizacional, lineamientos para delegar funciones y procedimientos específicos para desarrollar de manera correcta las actividades que involucran a la empresa y políticas que de manera conjunta ayuden a un mejor desempeño empresarial.

Adicionalmente se establecen recomendaciones que se consideran necesarias que la empresa tome en cuenta, debido a que le permitirá una mejor gestión y el cumplimiento de los objetivos.

## **INTRODUCCIÓN**

SERVICIOS EXEQUIALES DEL SUR EXEQUIESUR S.A. es una empresa que se basa en parámetros empíricos en cuanto a la dirección y operación de sus actividades, por tal motivo estas circunstancias han causado problemas y desventajas a la empresa dentro del ámbito de servicios funerarios.

Con estos antecedentes encontrados, el objetivo de este trabajo es realizar un análisis de las actividades principales que tiene la empresa, conjuntamente con los controles respectivos, esta información se obtendrá mediante entrevistas con el Gerente de la empresa, así también con el personal que labora en la empresa, adicionalmente se realizará inspecciones físicas para observar el desarrollo del cumplimiento de las funciones e identificar debilidades en los procedimientos.

Además se realiza un análisis con su respectiva calificación de los posibles riesgos que en cierta manera pueden influir de manera negativa y detener el cumplimiento de los objetivos.

Cabe recalcar que se procederá a proponer estrategias para mitigar los riesgos, adicionalmente se incluirá propuestas generales que ayuden a la empresa en la consecución de sus objetivos.

Finalmente se proporcionará una guía con los procedimientos que cada trabajador debe cumplir dentro de la empresa, conjuntamente con políticas administrativas y contables y sus respectivos controles, para que de esta manera se logre un mejor desempeño.

# **1 LA EMPRESA**

## **1.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA**

SERVICIOS EXEQUIALES DEL SUR EXEQUIESUR S.A. es una empresa ecuatoriana establecida en el Distrito Metropolitano de Quito desde el año 2012, constituida por el señor Abdón Logroño Lozada, en calidad de Secretario General y por tanto Representante Legal de la Federación Provincial de Jubilados de Pichincha, y José Manuel Illescas Trujillo por sus propios derechos.

Anteriormente la Federación Provincial de Jubilados de Pichincha administraba las instalaciones ubicadas en la Av. 18 de Septiembre, además de las instalaciones ubicadas en la Av. Río Coca, las cuáles pertenecían al INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, es importante mencionar que funcionaban bajo el nombre comercial de “LOS LIRIOS”, nombre que pertenece a la Federación Provincial de Jubilados de Pichincha.

El momento en que se termina el convenio, la Federación de Jubilados de Pichincha, convencidos de su experiencia en servicios funerarios, decide crear su propia Funeraria con el nombre SERVICIOS EXEQUIALES DEL SUR EXEQUIESUR S.A., ubicada en el Sur del Distrito Metropolitano de Quito, en donde cuenta con adecuadas, modernas y confortables instalaciones para ofrecer servicios exequiales de calidad a los clientes, cumpliendo con todos los parámetros legales y técnicos es acreditada por

el INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL como prestadora de servicios de la entidad antes mencionada, es decir brinda servicios funerarios a jubilados, afiliados y montepíos.

SERVICIOS EXEQUIALES DEL SUR EXEQUIESUR S.A. es la única funeraria que cuenta con una oficina de atención al cliente en los interiores de la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín.

La empresa actualmente consta en sus registros con el nombre comercial EXEQUIESUR S.A., por tal motivo para fines de esta investigación se utilizará este nombre para mencionar a la Funeraria.

## 1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### 1.2.1 Misión de la empresa

Somos una empresa que cuenta con un equipo de trabajo comprometido en brindar servicios funerarios de manera integral, y realizando todo el esfuerzo necesario para satisfacer a los clientes.

### 1.2.2 Visión de la empresa

La Funeraria Los Lirios – Exequiesur es una empresa líder en servicios Exequiales, razón por la cual fuimos homenajeados por la Corporación Andina de los países Andinos como la mejor Funeraria del país, orientada a dar un apoyo

que garantiza su confianza en los momentos más difíciles, con un servicio de calidad y calidez.

### **1.2.3 Reglamento interno de trabajo de la empresa**

#### **DE LA ADMINISTRACIÓN**

La Administración será responsable del buen manejo y funcionamiento de las Salas de Velación, buscará planes de mejoramiento, contratará y controlará el cumplimiento de las funciones encomendadas a cada uno de los Empleados. Será responsable del cumplimiento de obligaciones laborales, fiscales y demás establecidas en los Organismos de Control.

La atención de los servicios funerarios será permanente, para lo cual la Administración de las Salas de Velación establecerá los turnos, horarios, cambios, etc. de todo el personal bajo su responsabilidad, de conformidad con los Convenios de Concesión de las Salas de Velación de propiedad del IESS que se suscribieren.

La Federación Provincial de Jubilados de Pichincha, representada por el Secretario General, es la autoridad nominadora y le corresponde administrar los recursos humanos de las Salas de Velación Los Lirios, suscribir contratos y declarar la terminación de aquellos en la forma que determine el Código del Trabajo.



## BENEFICIARIOS

El IESS prestará los servicios de las Salas de Velación, en caso de fallecimiento de Jubilados, Afiliados, beneficiarios de Montepío y particulares que voluntariamente lo soliciten.

## SERVICIOS:

Los servicios que brindan las Salas de Velación durante todos los días del año son:

- De velación para todas las posibilidades,
- De velación a domicilio y
- De velación y cremación con dos niveles: estándar y especial.

Cada servicio comprende:

1. Lirios 1 Básico,
2. Lirios 2 Auxilio de Funerales
3. Lirios 3 Estándar,
5. Lirios 4 Especial,
6. Servicio de Cremación.

Están en funcionamiento cuatro Salas de Velación de propiedad del IESS, ubicadas en las calles 18 de Septiembre y Versalles, cinco Salas de Velación en la Avenida Eloy Alfaro y Río Coca de esta ciudad de Quito.

## COSTOS

Los costos de los servicios que prestan las Salas de Velación se establecerán de común acuerdo entre la Comisión de Gestión y Aplicación del Convenio Modificadorio suscrito entre el IESS y la Federación Provincial de Jubilados de Pichincha.

Los costos del servicio contratado, se cubrirán con el beneficio del Auxilio de Funerales, de acuerdo a la Resolución del Consejo Directivo que se encuentre vigente sobre el otorgamiento de la prestación.

## DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES

El Convenio Modificadorio de Concesión, Administración y Operación de las Salas de Velación Los Lirios de propiedad del IESS, suscrito con la Federación Provincial de Jubilados de Pichincha, en el Art. 3 Obligaciones de las partes, numeral 3.6 dice textualmente: "La diferencia entre los ingresos y egresos, incluidas las obligaciones tributarias que generen el servicio de las Salas de Velación y el Horno crematorio se distribuirán entre la Federación y el Instituto en parte iguales, luego de financiar el equipamiento y remodelaciones necesarias.

Lo correspondiente al IESS será depositado en una cuenta especial. En lo que se refiere a las utilidades del camposanto se observará la distribución prevista en el proyecto de factibilidad aprobado".

## RESPONSABILIDAD Y GARANTÍAS

Los familiares del fallecido serán personal y pecuniariamente responsables por los daños, pérdidas o sustracciones que se causaren a los locales, instalaciones y más equipos de las Salas de Velación.

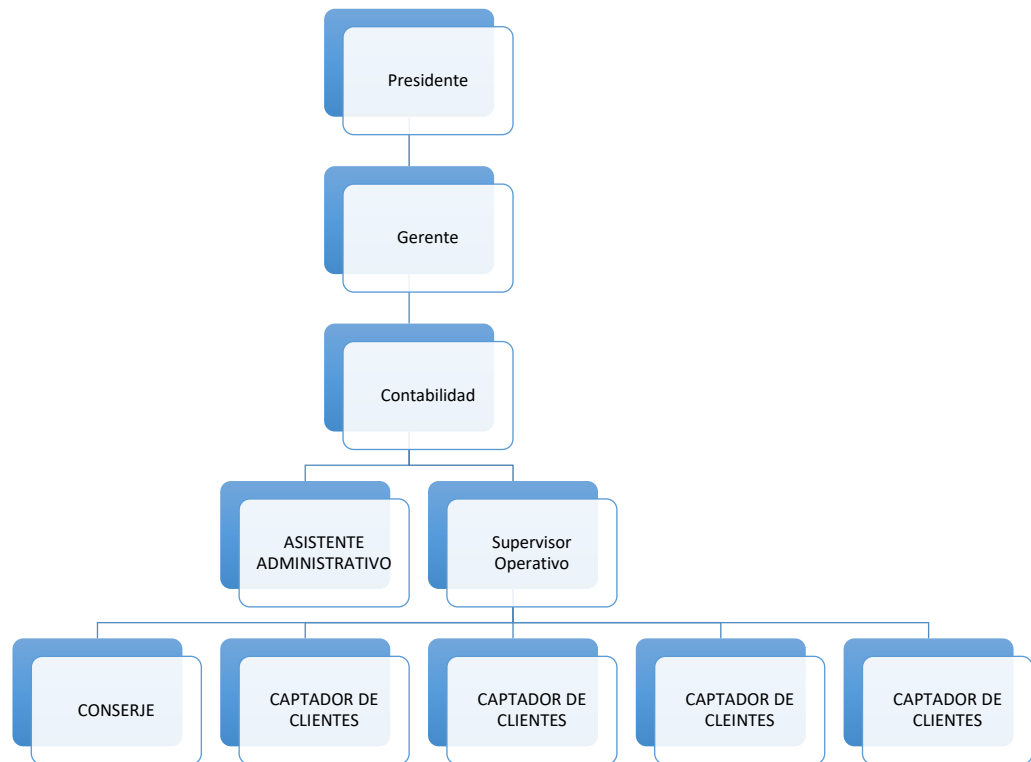
La Administración deberá entregar mediante inventario los activos de la Sala, debiendo ser receptado en la misma condición inicial. Para garantizar el pago de eventuales daños los deudos suscribirán una letra de cambio, a treinta días plazo.

## POLÍTICA DE PAGOS

La diferencia entre el costo del servicio entregado y el valor del Auxilio de Funerales, será pagada en efectivo por la persona que contrató el servicio. Será responsabilidad de la Administración establecer políticas de manejo de recuperación de los valores adeudados.

### **1.2.4 Organigrama Estructural de la Empresa**

En la siguiente figura se observa las principales áreas de la empresa y sus funciones.



**Figura 1: Organigrama Estructural de la Empresa**

**Fuente:** Funeraria Exequiesur S.A.

Cabe recalcar que en el Departamento Operativo existe cuatro trabajadores que se encuentran en la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín, el resto del personal desarrolla sus actividades en la Funeraria, excepto el Supervisor, que es la persona quien se encuentra en ocasionalmente en los dos sitios, dependiendo de las actividades por realizar.

### 1.2.5 Actividad Económica de la Empresa

La Funeraria Exequiesur S.A. es una empresa que se dedica a brindar servicios funerarios, cuenta con modernas instalaciones y herramientas complementarias para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

La empresa cuenta con cuatro salas que se detallan a continuación.

Sala 1: Capacidad para 70 personas.

Sala 2: Capacidad para 90 personas.

Sala 3: Capacidad para 110 personas.

Sala 4: Capacidad para 100 personas.

Además la Funeraria Exequiesur S.A. cuenta con una sala de tanatopraxia, en la cual se realiza el proceso de desinfección y preservación del cadáver, esto se lleva a cabo mediante inyecciones y químicos adecuados para este proceso.

Otro servicio adicional que la empresa ofrece es el servicio de carroza, el cual está disponible las 24 horas.

Por último la Funeraria ofrece servicios de capilla a domicilio en el caso que los clientes lo requieran.

#### 1.2.5.1 Servicios de Inhumación

La Funeraria Exequiesur S.A. ofrece servicios de inhumación con una infraestructura adecuada para el desarrollo de los mismos.

Inhumar.- Depositar de manera solemne el cadáver de una persona en una fosa o en un nicho para, posteriormente, cubrir la cavidad con tierra o cerrarla con una lápida o losa. (Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007)

<p><b>SERVICIO DE AUXILIO FUNERALES SOLIDARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre copa</li> <li>• Sala de velación por 24 horas</li> <li>• Traslado a las salas de velación y al camposanto</li> <li>• Servicio Religioso</li> <li>• 1 Arreglo floral, (1 cubre cofre)</li> <li>• Autoservicio de cafetería</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• Formolización y tanatopraxia</li> <li>• Wifi en salas</li> <li>• Música ambiental</li> </ul>	<p><b>FONDO MORTUORIO IESS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre clásico</li> <li>• Sala de velación por 24 horas</li> <li>• Traslado a las salas de velación y al camposanto</li> <li>• Servicio Religioso</li> <li>• Tres Arreglos florales (2 laterales, 1 cubre cofre)</li> <li>• Autoservicio de cafetería</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• Tarjetas de agradecimiento</li> <li>• Formolización y tanatopraxia</li> <li>• Trámites de auxilio Funerales de IESS</li> <li>• Música ambiental</li> <li>• Nicho en arrendamiento por 4 años</li> </ul>
<p><b>SERVICIO AUXILIO DE FUNERALES PLUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre de madera ejecutivo o clásico</li> <li>• Sala de velación por 24 horas</li> <li>• Traslado a las salas de velación y al camposanto</li> <li>• Servicio Religioso</li> <li>• Acompañamiento musical</li> <li>• Cuatro arreglos florales (3 laterales y 1 cubre cofre)</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• Autoservicio de cafetería</li> <li>• Tarjetas de agradecimiento</li> <li>• Formolización y tanatopraxia</li> <li>• Trámites de auxilio Funerales del IESS</li> <li>• Wifi en salas</li> <li>• Música ambiental</li> </ul>	<p><b>SERVICIO ESPECIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre de finas maderas Ibérica o Española</li> <li>• Sala de velación por 24 horas</li> <li>• Traslado a las salas de velación y al camposanto</li> <li>• Servicio Religioso</li> <li>• Acompañamiento musical</li> <li>• Seis arreglos florales (3 laterales y 1 cubre cofre 2 porta floreros)</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• Autoservicio de cafetería</li> <li>• Formolización y tanatopraxia</li> <li>• Tarjetas de agradecimiento</li> <li>• Trámites de auxilio Funerales del IESS</li> <li>• Wifi en salas</li> <li>• Música ambiental</li> </ul>
<p><b>SERVICIO INHUMACIÓN CAPILLA BÁSICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre copa</li> <li>• Capilla x 48 horas</li> <li>• Traslado al domicilio y al Campoasanto</li> <li>• 1 arreglo floral, (1 cubre cofre)</li> <li>• Insumos de cafetería</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• Formolización</li> </ul>	<p><b>SERVICIO INHUMACIÓN CAPILLA NEONATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre copa</li> <li>• Capilla x 48 horas</li> <li>• Traslado al domicilio y al Campoasanto</li> <li>• 1 arreglo floral, (1 cubre cofre)</li> <li>• Insumos de cafetería</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• Formolización</li> </ul>

**Figura 2: Servicios de Inhumación**

### 1.2.5.2 Servicios de cremación

Es importante señalar que en caso de que los familiares del fallecido soliciten el proceso de Cremación, éste proceso no lo realiza directamente la empresa, es decir la Funeraria Exequiesur S.A ejecuta todo el proceso de velación de cuerpo presente, y el momento del proceso de Cremación se traslada el cuerpo del fallecido a las instalaciones de funerarias autorizadas a realizar este proceso y con quienes tienen convenios.

Cremación.- Incineración de cadáveres, especialmente humanos.  
(Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007)

<p><b>FONDO MORTUORIO IESS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velación en salas de cuerpo presente</li> <li>• Sala de velación por 24 horas</li> <li>• Traslado a las salas de velación y al crematorio</li> <li>• Servicio Religioso</li> <li>• Tres arreglos florales (2 laterales, 1Cubre-cofre)</li> <li>• Autoservicio de cafetería</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• Tarjetas de agradecimiento</li> <li>• Formolización y tanatopraxia</li> <li>• Servicio de Cremación</li> <li>• Urna de madera para restos cremados</li> <li>• Trámites de auxilio Funerales del IESS</li> <li>• Música ambiental</li> </ul>	<p><b>SERVICIO DE AUXILIO FUNERALES PLUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velación en salas de cuerpo presente</li> <li>• Sala de velación por 24 horas</li> <li>• Traslado a las salas de velación y al crematorio</li> <li>• Servicio Religioso</li> <li>• Acompañamiento musical</li> <li>• Cuatro arreglos florales (3 laterales y 1 cubre cofre)</li> <li>• Formolización y tanatopraxia</li> <li>• Servicio de cremación</li> <li>• Urna de madera para restos cremados</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• 50 Tarjetas de agradecimiento</li> <li>• Auto servicio de cafetería</li> <li>• Trámites de auxilio Funerales del</li> </ul>
<p><b>SERVICIO ESPECIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velación en salas de cuerpo presente</li> <li>• Sala de velación por 24 horas</li> <li>• Traslado a las salas de velación y al crematorio</li> <li>• Servicio Religioso</li> <li>• Acompañamiento musical</li> <li>• Seis arreglos florales (3 laterales y 1 cubre cofre 2 porta floreros)</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• 100 Tarjetas de agradecimiento</li> <li>• Autoservicio de cafetería ilimitada</li> <li>• Formolización y tanatopraxia</li> <li>• Servicio de cremación</li> <li>• Urna de madera para restos cremados</li> <li>• Trámites de auxilio funerales del IESS</li> </ul>	<p><b>SERVICIO DE CREMACIÓN CAPILLA BÁSICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre en préstamo</li> <li>• Capilla x 48 horas</li> <li>• Traslado al domicilio y al Crematorio</li> <li>• 1 arreglo floral, (1cubre cofre)</li> <li>• Insumos de cafetería</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• Formolización</li> <li>• Servicios de cremación</li> <li>• Urna de madera para restos cremados</li> </ul>
<p><b>SERVICIO DE CREMACIÓN CAPILLA PLUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre en préstamo</li> <li>• Capilla x 48 horas</li> <li>• Traslado al domicilio y al Crematorio</li> <li>• 3 arreglo floral, (1cubre cofre, 2 laterales)</li> <li>• Insumos de cafetería</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• Tarjeta de agradecimiento</li> <li>• Formolización, Tanatopraxia</li> <li>• Servicios de cremación</li> <li>• Urna de madera para restos cremados</li> </ul>	<p><b>SERVICIO DE CREMACIÓN CAPILLA NEONATO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cofre copa</li> <li>• Capilla x 48 horas</li> <li>• Traslado al domicilio y al Crematorio</li> <li>• 1 arreglo floral, (1cubre cofre)</li> <li>• Insumos de cafetería</li> <li>• Libro de condolencias</li> <li>• Formolización</li> <li>• Servicios de cremación</li> <li>• Urna de madera para restos cremados</li> </ul>

**Figura 3: Servicios de cremación**



## **2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 CONTROL INTERNO**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos del Control Interno**

La evolución social dio lugar al surgimiento de la escritura y los números, como una respuesta a la necesidad de comunicarse, controlar los recursos y las pertenencias, y transferir productos y recursos mediante el comercio. Conforme se consolidaron los grupos humanos y se intensificó el comercio, la necesidad de control se incrementó, es así como en Egipto, Fenicia, Siria entre otros pueblos, se observa el uso de registros contables simples. Fue en la edad media el comercio se generalizó, que aparecieron los libros de contables para controlar las operaciones de los negocios, el año 1494 en Venecia, Fray Lucas Paccioli escribió el primer tratado sobre la Contabilidad de Partida Doble, que da origen al Control Interno. No es sino hasta fines del siglo XIX, que los propietarios de las empresas se preocupan por establecer procedimientos para proteger sus intereses (Gonzalez, 2014, pág. 23).

Con el advenimiento de la revolución industrial, las empresas realizan importantes inversiones en maquinaria, contratan personas para manejarlas y el volumen de las operaciones se multiplica exponencialmente, lo que impide a los

propietarios de las empresas ser ellos quienes las administren personalmente, y surge entonces la necesidad de (Doryan, 2014, pág. 36):

- Delegar funciones, para que otras personas gestionen las diversas áreas de la organización: producción, comercialización y administración entre otras.
- Crear sistemas y procedimientos para controlar la gestión, pues anteriormente se había prestado mayor atención en la producción y comercialización que en la administración y organización.

Nace así el control como una función gerencial, que busca verificar que los objetivos, planes y políticas se cumplan conforme fueron establecidas (Doryan, 2014, pág. 37).

Conforme las organizaciones han evolucionado, lo ha hecho también el enfoque del control, actualmente es una función que debe estructurarse técnicamente, para garantizar una gestión administrativa y financiera contable eficientes, y asegurar razonablemente el logro de los objetivos.

### **2.1.2 Concepto de Control Interno**

Las definiciones del Control Interno son variadas, a continuación se enuncian varias de ellas:

- El Instituto Mexicano de Auditores lo define como las acciones que toma la dirección de la empresa para incrementar la probabilidad de que los

objetivos y metas establecidas se cumplan, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles en la empresa (Instituto Mexicano de Auditores, 2013).

- Según el Marco Integrado de Control Interno del Ecuador, es un proceso que lo gestiona la dirección y el personal, con el fin de proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos relacionados a la eficacia y eficiencia operativa; suficiencia y fiabilidad de la información; integridad de los recursos y patrimonio organizacional; cumplimiento legal y normativo; y el desarrollo de una gestión honesta y responsable (Colegio de Auditores del Ecuador, 2012, pág. 5)
- Para Mitchell y Laudon, el control interno es un proceso presente en la ejecución de todas las operaciones de la organización, para aportar un grado de seguridad razonable sobre el cumplimiento de metas y objetivos, con eficiencia y economía; transparencia y confiabilidad de la información, protección de los activos y cumplimiento legal; es ejecutado por los directivos y empleados de las que laboran en las organizaciones por lo que el capital humano es el elemento más importante para su funcionamiento (Mitchell & Laudon, 2012, pág. 17).
- Para Meigs el control interno es toda acción que implementa la dirección de una organización para incrementar la probabilidad de que los objetivos y metas se cumplan; lo hace mediante la planificación, organización, ejecución y monitoreo, para proporcionar una seguridad razonable de éxito. (Meigs, 2014, pág. 27).

- Weber y Murray señalan que el control interno es toda acción implementada por la gerencia institucional para asegurar con la menor incertidumbre el logro de los objetivos y metas establecidas; no puede establecerse mediante un modelo único pues cada organización tiene una naturaleza, estructura y misión propias; es un proceso continuo presente en todos los sistemas de la empresa; debe ser evaluado por una persona especializada e independiente; debe motivar la construcción de un entorno ético y orientarse permanentemente a controlar los riesgos que pueden obstaculizar el logro de los objetivos; no es infalible, proporciona un grado de seguridad razonable porque puede verse afectado por limitaciones propias (Weber & Murray, 2014, pág. 18).
- Wyland señala que el control interno es el sistema nervioso de la empresa, se lo diseña para que se entrelace con todas las actividades que desarrolla esta con el fin de asegurar el logro razonable de los objetivos, con eficiencia efectividad y economía; incluye más que los sistemas operativos y de gestión, las prácticas de talento humano, el control de calidad, la planificación estratégica y las políticas; todos los empleados lo ejecutan sin percatarse de que son elementos activos de él (Wyland, 2013, pág. 7)

Consolidando los aspectos más relevantes de los diversos conceptos expuestos, se manifiesta que el control interno en la empresa:

- Es una red estructurada de procedimientos y acciones adoptadas por los accionistas y gerentes de las empresas, para dirigir y controlar sus operaciones; involucra a todas las personas que la conforman la

organización; no es un elemento restrictivo, sino que apoya la ejecución de los procesos, para proporcionar un grado razonable de la consecución de los objetivos.

- Es un plan de organización que establece las políticas y procedimientos para: proteger los recursos organizacionales contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; garantizar la suficiencia, exactitud y veracidad de la información; promover la eficiencia y efectividad operativa; y dar una seguridad razonable del logro de los objetivos, por lo que no puede existir sin objetivos claramente definidos, ya que si no se conocen los resultados deseados es imposible definir acciones para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento.
- No es universal y debe diseñarse de acuerdo a: la naturaleza, estructura y misión de la empresa; es un proceso continuo formado por las acciones que ocurren constante en la operación de la empresa; la responsabilidad de establecerlo, mantenerlo y perfeccionarlo le corresponde al nivel directivo; forma parte integrante de todos los sistemas de la organización; motiva la construcción de un entorno ético; no es infalible, proporciona una grado de seguridad razonable ya que puede verse afectado por una serie de limitaciones propias como las personas, que son imperfectas y pueden equivocarse, o asociarse ilícitamente para evadirlo.

### **2.1.3 Importancia del Control Interno**

González señala que la importancia de tener un sistema de control interno en las pequeñas y medianas empresas ha ido incrementando en los últimos años, pues en base a las necesidades y limitaciones del negocio establece procedimientos para resguardar y proteger los activos, verificar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones. El contar con un sistema de control adecuado para la empresa, permitirá maximizar la utilización de recursos para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, obtener mejores niveles de productividad; también ayudará a contar con recursos humanos motivados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad (Gonzalez, 2014, pág. 45).

El Control Interno permite evaluar y controlar la gestión integral de la empresa, la evaluación permanente coadyuva al mejoramiento continuo, en consecuencia ayuda a la administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia y optimización de las operaciones; al estar entrelazado con todas las actividades operativas de la empresa, es posible determinar el grado de consecución de objetivos, identificar desviaciones fuera de los límites permisibles, para implementar acciones preventivas y correctivas que apoyen al logro de los objetivos planteados. Por lo que es vital para asegurar la eficiencia de la gestión, lo que beneficia a todas las personas que tienen interés en la empresa, desde los propietarios hasta el cliente, que al tener confianza prevalecerá en el tiempo y generará utilidades y crecimiento interno.

Mediante el Control Interno se fomenta: la calidad y la delegación; la eficiente utilización de recursos pues se evitan los gastos innecesarios; se dota a la empresa de mecanismos de respuesta rápida ante el dinamismo del entorno; se reduce el riesgo de pérdida de valor de los activos; se garantiza la fiabilidad de la información y el cumplimiento legal.

En conclusión es posible manifestar que para que un control interno tenga efectividad, debe lograrse razonablemente los objetivos operativos, la información debe ser útil, confiable para los grupos de interés y sin dejar a un lado el cumplimiento de leyes y normativas.

Es evidente que en la mayoría de empresas no implementan un sistema de control interno, debido a que la Gerencia o propietarios de empresas no lo consideran útil u óptimo para el progreso y cumplimiento de objetivos de la empresa. Cabe recalcar que el control interno ayudará a encontrar debilidades y procesos que no están siendo un aporte para las organizaciones, además sirve de gran utilidad ya que comprende procedimientos adecuados de acuerdo a cada negocio, verificar la certeza en los datos de la empresa, así como mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

#### **2.1.4 Consideraciones de Control**

Las políticas y procedimientos en relación con autorización, salvaguardia de activos, responsabilidad sobre activos y segregación de funciones son establecidos por la gerencia para poder proveer una seguridad razonable de que:

- a. Los activos son adquiridos, custodiados y usados, los pasivos son incurridos y liberados conforme a las decisiones de la gerencia.
- b. La información financiera es mantenida correctamente en los libros y registros con respecto a activos y pasivos resultantes de dichas decisiones.

Estas políticas y procedimientos son parte integral de un sistema de control interno y se relacionan básicamente con el control de la gerencia sobre la disposición de los activos y pasivos de la empresa y, únicamente de manera indirecta, con los controles sobre el procedimiento de datos, los cuales se ocupan con la contabilización correcta, puntual y completa de las transacciones. Sin embargo, la ausencia de dichos controles podría incrementar el riesgo de errores de importancia en la información financiera incluida en los libros y registros de la empresa.

En vista de que las políticas y procedimientos frecuentemente toman la forma de controles, la ausencia de políticas y procedimientos adecuados sobre cualquiera de estas áreas puede afectar la forma en que el equipo a cargo del proyecto juzgue la eficacia de controles específicos sobre los procesos. (Ambrosio, 2014, pág. 12).

### **2.1.5 Tipos de Controles**

En función de sus objetivos que busca alcanzar, los controles pueden ser:

**Administrativo.-** Compuesto por los mecanismos, procedimientos y registros relacionados a los procesos de decisión que llevan a la autorización de



transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia operativa, la observancia de las políticas establecidas y el cumplimiento de los objetivos y metas programados (Gordon, 2012, pág. 35).

Según Estupiñán, existe un solo sistema de control interno administrativo, el plan de organización de la empresa, que en base a los procedimientos y métodos operacionales y contables, busca ayudar, mediante el establecimiento de un acuerdo, al logro del objetivo administrativo de:

- Informarse constantemente sobre la situación;
- Coordinar sus funciones;
- Verificar el logro de los objetivos establecidos.
- Mantener una gestión eficiente;
- Corroborar que la empresa opere conforme las políticas establecidas;
- Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:
- El control del medio ambiente o ambiente de control.
- El control de evaluación de riesgo.
- El control y sus actividades
- El control del sistema de información y comunicación.
- El control de supervisión o monitoreo. (Estupiñán , 2015, pág. 47)

En síntesis, el control administrativo se basa en las políticas y métodos, relacionadas con aspectos legales, reglamentos, políticas de los niveles de dirección; además se enfoca en el nivel de eficiencia con el que la organización desarrolla y cumple sus operaciones, en el cual se incluyen análisis, controles de

calidad del producto o servicio que ofrezca la organización, así como programas vinculados con el personal.

**Contable.-** Formado por los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la: exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización (Gordon, 2012, pág. 35).

Estupiñán manifiesta que consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que todas las transacciones se registren oportunamente, por el valor, en las cuentas apropiadas, y en el período contable en que se llevan a cabo, para permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.

- Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa. (Estupiñán , 2015)

Resumiendo, el control contable comprende procedimientos y planes cuyo objetivo es tener una seguridad razonable, es decir las operaciones efectuadas tengan sus registros respectivos, debe existir una validez en la información, además se debe salvaguardar los activos ya que el acceso a los mismos así como su documentación debe ser manejado por el personal autorizado.

Por su aplicación, el control interno puede ser (Gordon, 2012, pág. 37):

**Preventivo**, se usa para prevenir eventos indeseables y errores que pudieran tener un efecto material negativo sobre un proceso o producto final; son más rentables pues evitan costos de corrección o reproceso, y deben quedar incorporados en los sistemas permanentemente.

**Detectivo**, existen pues algunos sucesos y errores no pueden ser evitados en la etapa preventiva, actúan cuando fallan los preventivos para tratar de conocer cuanto antes el evento; son más costosos que los preventivos y miden su efectividad.

**Correctivo**, facilitan la vuelta a la normalidad cuándo se han producido incidencias. Implica que se tomen acciones y procedimientos de corrección, son comunicados a la gerencia para que prevea acontecimientos futuros.

### **2.1.6 Implementación del Sistema de Control Interno**

El control interno es un proceso fundamental en el desarrollo de una empresa, pues su propósito es proteger los recursos organizacionales, detectar y resolver desviaciones o posibles hechos que afecten a la empresa e impida el desarrollo del cumplimiento de los objetivos planteados.

Para su implementación existen varios modelos, en este documento se han desarrollado los dos de mayor difusión a nivel mundial.

#### **2.1.6.1 Modelo COSO**

Ante la globalización las empresas vieron la necesidad de aplicar controles y estrategias para su buen funcionamiento, para apoyarlas y evitar que sufran fraudes, malversación de fondos y afectaciones críticas; nació el Informe COSO, que plasma los resultados del grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission On Fraudulent Financial Reporting, que está compuesta por cinco organizaciones: Instituto Americano de Contadores Públicos, Asociación Americana de Contabilidad, Instituto de Auditores Internos, Instituto de Administración y Contabilidad, e Instituto de Ejecutivos Financieros, creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee Of Sponsoring Organizations), el informe sobre el resultado del trabajo desarrollado lo emitió la empresa Coopers & Lybrand y fue publicado el año 1992 (Coopers & Lybrand, 2012).

El documento trata de definir un marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos utilizados, y disponer de con conceptos consensuales y una visión que integre y satisfaga las demandas de todos los sectores involucrados (Coopers & Lybrand, 2012).

La comprensión del control interno bajo el modelo COSO, ayuda a cualquier organización pública o privada, a que su desempeño se dé con eficiencia, eficacia y economía, y que cuente con indicadores que permitan el análisis, la toma de decisiones y el cumplimiento de metas.

La importancia de tener un buen sistema de control interno, bajo el modelo COSO en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan.

Conforme COSO, el control interno es un proceso que lo ejecuta la junta directiva o el consejo de administración de la organización, la alta dirección y todo el personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable sobre la consecución de tres categorías de objetivos: efectividad y eficiencia operativa; amplitud y confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento legal y normativo (Coopers & Lybrand, 2012).

En conclusión, la importancia del sistema de control basado en COSO radica en que promueve la eficiencia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pudieran estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información, proporciona seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables, y permite detectar oportunamente desviaciones significativas en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Cabe resaltar que la empresa que aplique el modelo COSO en sus operaciones, podrá conocer su situación real, por eso la importancia de tener una planificación capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

El control interno basado en el modelo COSO, consta de cinco componentes: ambiente o entorno de control; evaluación del riesgo; actividades de control; información y comunicación, y, supervisión y monitoreo; cada uno es un conjunto de normas que permiten medir la efectividad del control interno (Ford, 2015, pág. 87).



**Figura 4: Modelo COSO I**

**Fuente:** COOPER & LYBRAND, informe COSO I

En la figura anterior se ve como el entorno de control, es el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades, sirve de base a los otros componentes, dentro de este entorno, se evalúan los riesgos y se establecen las actividades que ayudarán a hacer frente a los riesgos, mientras la información se capta y se comunica por toda la organización, supervisando todo este proceso y modificándolo según las circunstancias.

Para una mayor comprensión se analiza a continuación, cada uno de los componentes del modelo COSO I:

### **Entorno de control**

Este elemento define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de la organización desde la perspectiva del Control Interno y que son determinantes del grado en que los principios de este último, imperan sobre las conductas y los procedimientos empresariales; por lo que es el reflejo de la actitud asumida por la alta dirección y por los demás agentes con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las operaciones y resultados de la empresa (Coopers & Lybrand, 2012).

Los principales factores que fijan y determinan el grado de fortaleza o debilidad del ambiente de control, son (Perdono, 2014, págs. 74-75):

- El estilo de dirección y gerencia.
- La estructura y plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- Integridad, valores éticos, competencia profesional y compromiso de todas las personas que forman la organización.
- La adhesión a las políticas y objetivos establecidos, por parte de todas las personas que forman la organización.
- La forma de asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación y comunicación de políticas y decisiones.
- El grado de formulación de programas que establezcan objetivos e indicadores para evaluar su consecución.
- La existencia y frecuencia de estudios de auditoría independientes, realizados por personal calificado y profesional.



## **Evaluación de riesgos**

Los objetivos se fijan con anterioridad a la evaluación de los riesgos, porque si no se conocen los resultados deseados es imposible evaluar el riesgo y su grado de cumplimiento.

El Control Interno busca limitar los riesgos en las operaciones de la empresa; por esto para evaluar los riesgos se estudia el control interno con el fin de identificar sus puntos fuertes y débiles. Una vez identificados los puntos débiles y por ende los riesgos, se analizan y evalúan conforme su importancia, probabilidad o frecuencia de ocurrencia, y el modo en que se manejarán (Coopers & Lybrand, 2012).

## **Actividades de control**

Comprenden los procedimientos específicos para reasegurar el cumplimiento de los objetivos, se orientan principalmente a la prevención y mitigación de los riesgos. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada etapa de la gestión; una vez conocidos los riesgos se disponen los controles destinados a mitigarlos (Coopers & Lybrand, 2012). Los controles se interrelacionan con: las operaciones, la información financiera su amplitud y fiabilidad, y el cumplimiento normativo y legal; y, pueden ser: preventivos o correctivos; manuales o automatizados y, gerenciales.

## **Información y comunicación**

La información operacional, financiera y de cumplimiento generada internamente, y la proveniente del ambiente externo, son necesarias para la toma de decisiones; por esto debe cumplir una serie de requisitos: calidad, contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad (Coopers & Lybrand, 2012).

La información relevante debe ser: captada, procesada y transmitida, eficientemente en sentido multidireccional, para que llegue oportunamente a todos los elementos de la organización, permitiéndoles asumir sus responsabilidades y rol dentro del sistema de control interno (Coopers & Lybrand, 2012).

## **Supervisión**

La alta dirección que estructura el Control Interno, debe revisarlo y actualizarlo periódicamente para mantenerlo en un nivel eficiente; la evaluación de las actividades de control debe ser permanente, pues la organización se encuentra en constante cambio, y tiene áreas críticas que necesitan ser reforzadas (Coopers & Lybrand, 2012).

La modalidad de supervisión puede ser por medio de: actividades continuas o evaluaciones puntuales, en los dos casos las debilidades detectadas deben comunicarse inmediatamente a la alta dirección, para que se diseñen las medidas de ajuste correspondientes.

### 2.1.6.2 Modelo COSO II – ERM (Gestión Integral del Riesgo)

Luego de una serie de escándalos e irregularidades que afectaron a inversionistas, empleados y gran parte de la sociedad norteamericana, a fines de Septiembre de 2004 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el informe Enterprise Risk Management, conocido como informe COSO II o COSO ERM, establece un concepto de control interno más amplio y proporciona un marco robusto y extenso para la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo (Price Waterhouse & Chandwick, 2013, pág. 3).

El modelo COSO II no sustituye el marco de control interno que define COSO I sino que lo incorpora como parte de él, para que las compañías mejoren sus prácticas de control interno mediante un proceso más completo de gestión de riesgo; como está totalmente alineado con COSO I, plantea que las mejoras en la gestión de riesgo permiten mejorar, utilizando la base existente de control interno ya que la gestión integral de riesgo es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo que incrementa su capacidad de respuesta y dentro del nivel aceptado de riesgo provee una seguridad razonable del logro de los objetivos (Price Waterhouse & Chandwick, 2013, pág. 5).

El sistema de control interno basado en el modelo COSO II consta de ocho componentes interrelacionados:



**Figura 5: Articulación de COSO ERM**

**Fuente:** (Price Waterhouse & Chandwick, 2013, pág. 5).

### **Ambiente interno**

Establece los parámetros bajo los cuales las personas de la entidad perciben y tratan los riesgos, los factores que considera son (Cárdenas, 2014, pág. 73):

- Cultura y filosofía para administrar los riesgos
- Nivel de riesgo aceptable
- Principios y valores
- Visión organizacional
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura de la organización
- Niveles de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de Talento Humano

## **Establecimiento de objetivos**

En el contexto de la misión o visión definidas, la gerencia establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y establece los objetivos alineados a esta, que fluyen a través de la empresa; ERM asegura que la dirección defina objetivos y los alinee con la misión y la visión para que sean compatibles con el nivel de riesgo aceptado (Cárdenas, 2014, pág. 75).

Los objetivos de la organización pueden ser referidos a cuatro categorías (Cárdenas, 2014, pág. 76):

- Estratégicos, relacionados con las metas de alto nivel, apoyan y están alineados con la misión y visión organizacional.
- Operativos, relacionados con su eficacia y eficiencia, incluyen metas de desempeño y rentabilidad; varían en función de los niveles de desempeño y estructura fijados por la gerencia.
- A la eficacia del proceso de elaboración de información, interna o externa, financiera o no financiera.
- Al cumplimiento normativo, relacionados con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

## **Identificación de eventos**

La dirección reconoce que no conoce con certeza si un evento ocurrirá, cuándo y las consecuencias en caso de ocurrir (Cárdenas, 2014, pág. 78).

Para identificar eventos, una entidad puede respaldarse en una combinación de técnicas y herramientas; enfocadas tanto en el pasado como en el futuro y pueden ser (Cárdenas, 2014, págs. 82-84):

- Técnicas enfocadas en eventos y tendencias pasadas, que consideran eventos como: cesación de pagos, variaciones en los precios, y pérdidas de tiempo por accidentes.
- Técnicas que consideran posibles escenarios futuros, respecto a asuntos como: cambios demográficos, aparición de nuevos mercados, y competidores entre otros.

Puede ser útil agrupar los posibles eventos en categorías, horizontalmente a través de la entidad y verticalmente entre unidades operativas; para disponer de más información la gerencia puede buscar interrelaciones entre los eventos, para fundamentar la apreciación de riesgos.

Los acontecimientos pueden tener eventualmente impacto positivo, negativo o ambos; los eventuales acontecimientos que pueden generar un impacto negativo representan riesgos que requieren apreciación y respuesta de la gerencia.

En función de ello, riesgo es la probabilidad que ocurra un acontecimiento o evento, que afecte adversamente el logro de objetivos de la organización (Cárdenas, 2014, pág. 79).

Las empresas están expuestas a diversos tipos de riesgos, que pueden resumirse en los siguientes:

- Contabilidad errónea o inapropiada.
- Pérdida o destrucción de activos fijos o recursos financieros.
- Costos excesivos/Ingresos deficientes.
- Sanciones legales.
- Fraude o robo.
- Decisiones erróneas de la gerencia.
- Interrupción del negocio.
- Deficiencias en el logro de objetivos y metas.
- Desventaja ante la competencia.
- Desprestigio de imagen.

Los eventos que eventualmente pueden generar un impacto positivo, constituyen oportunidades que pueden canalizarse hacia los procesos gerenciales, y definir acciones estratégicas u objetivos para aprovecharlos.

Los acontecimientos que eventualmente reduzcan el impacto negativo de los riesgos son considerados en la apreciación de y respuesta a los riesgos por parte de la gerencia (Cárdenas, 2014, pág. 84).

## **Evaluación de riesgos**

La apreciación de riesgos permite considerar cómo los acontecimientos eventuales podrían afectar el logro de los objetivos.

La gerencia debe apreciar los posible eventos desde dos perspectivas, probabilidad e impacto; la probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del evento, y el impacto el efecto generado en caso de ocurrencia (Montero, 2013, pág. 49).

Para estimar la probabilidad e impacto generalmente se emplean datos históricos, pues proveen una base más objetiva; los datos internos pueden ser menos subjetivos y su utilización puede generar mejores resultados que emplear datos externos, que pueden ser útiles para fortalecer el análisis (Montero, 2013, pág. 49).

Normalmente la metodología para apreciar el riesgo consiste en combinar técnicas cuantitativas y cualitativas; se utiliza técnicas de apreciación cualitativa cuando los riesgos no pueden cuantificarse o no se dispone de información confiable y suficiente para la apreciación cuantitativa. Las técnicas cuantitativas son más precisas y se utilizan en actividades más complejas y sofisticadas para complementar las técnicas cualitativas. Las técnicas de apreciación que utiliza una organización pueden variar en las diversas unidades de negocios. Por el contrario, la elección de técnicas debe reflejar la necesidad de precisión y la cultura de la unidad de



negocios, Sea cualquiera el caso, los métodos utilizados deben facilitar la apreciación global de los riesgos (Montero, 2013, pág. 51).

Puesto que los riesgos se aprecian en el contexto de la estrategia y los objetivos, a menudo la gerencia se centra en riesgos de corto o mediano plazo, pese a que algunos elementos de la orientación y objetivos estratégicos se extienden hasta el largo plazo, por lo que la gerencia necesita no debe ignorar riesgos que podrían suceder en el largo plazo.

La apreciación de riesgos en primera instancia es inherente, mide el riesgo en ausencia de acciones de mitigación de probabilidad o impacto. Una vez implementadas las respuestas al riesgo, la gerencia aprecia el riesgo para determinar el riesgo residual, riesgo remanente luego de la acción de la gerencia para modificar la probabilidad o impacto del riesgo.

### **Respuesta al riesgo**

La gerencia define acciones de respuesta al riesgo, considerado el efecto sobre la probabilidad y el impacto del evento con relación a la tolerancia al riesgo y al costo-beneficio, diseña e implanta la respuesta; que corresponden a las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo (Price Waterhouse & Chandwick, 2013, pág. 29)

- Evitarlo, eliminar las actividades que generan riesgo.

- Reducirlo, acciones para reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartirlo, acciones para reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia, al transferir una porción del riesgo.
- Aceptarlo, no se toman acciones para mitigar el impacto y/o probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Luego de seleccionar la respuesta al riesgo, la gerencia vuelve a medir el riesgo residual (Price Waterhouse & Chandwick, 2013, pág. 30).

Siempre existe riesgo residual, porque los recursos son limitados, por la incertidumbre en el futuro y las limitaciones inherentes en todas las actividades.

### **Actividades de control**

Las actividades de control comprenden las políticas y procedimientos que buscan asegurar que las respuestas al riesgo se ejecuten conforme lo establecido; tienen lugar en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Las actividades de control son parte del proceso que procura lograr los objetivos de negocios; generalmente involucran una política, lo que debe

hacerse, y los procedimientos para ejecutarla (Price Waterhouse & Chandwick, 2013, pág. 32).

### **Información y comunicación**

La información externa e interna, debe ser identificada, capturada y comunicada oportunamente y de tal forma que permita al personal cumplir con sus cometidos. La comunicación eficaz es multidireccional, ya que se requiere información en todos los niveles de la organización para identificar, apreciar y responder a los riesgos, administrarla y alcanzar sus objetivos (Price Waterhouse & Chandwick, 2013, pág. 41).

La gerencia debe asegurar que se procese y refine grandes volúmenes de datos externos e internos, para convertirlos en información utilizable para generar respuestas a riesgos en tiempo real (Mitchell & Laudon, 2012, pág. 82).

La información constituye una base para la comunicación que debe satisfacer las expectativas de grupos e individuos, permitiéndoles cumplir eficazmente con sus cometidos.

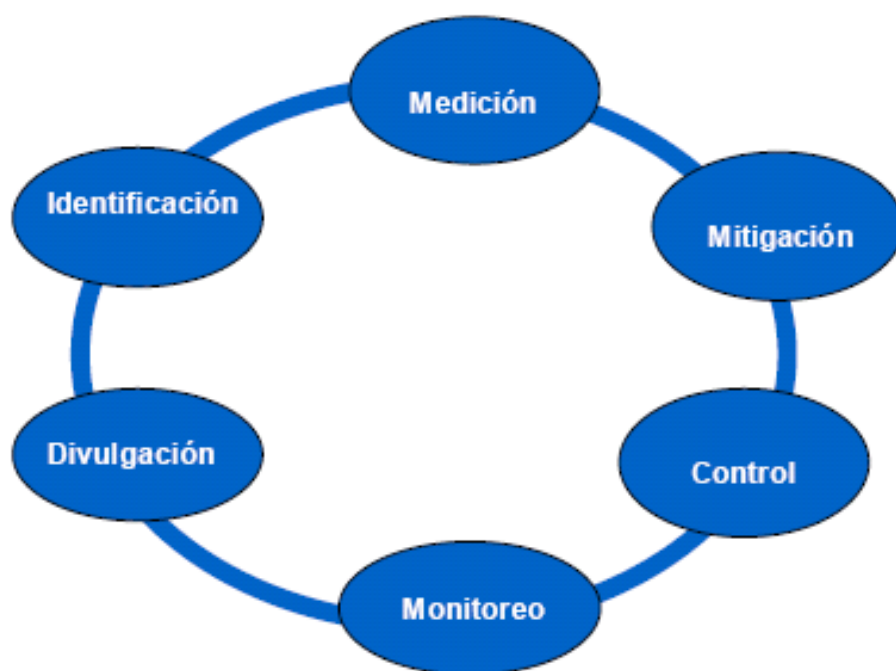
### **Monitoreo**

Para monitorear el sistema de control bajo el enfoque ERM, se evalúa la presencia, funcionamiento y desempeño de los componentes a lo largo del tiempo. Puede realizarse mediante actividades continuas o evaluaciones

independientes, ambas aseguran que ERM sea aplicado en todos los niveles de la entidad. El monitoreo continuo implica las actividades operativas normales y recurrentes de la organización, es ejecutado en tiempo real, se ajusta a los cambios del entorno y está arraigado en la entidad, por lo que más eficaz que las evaluaciones independientes (Price Waterhouse & Chandwick, 2013, pág. 46).

Es fundamental distribuir la información, por lo que deben establecerse parámetros que definan la necesidad y correspondencia de información, a cada nivel para que la toma de decisiones sea eficaz y lograr sus objetivos específicos.

Los pasos a seguir para la gestión del riesgo en las organizaciones es (Price Waterhouse & Chandwick, 2013, pág. 50):



**Figura 6: Proceso para la gestión integral del riesgo ERM**

**Fuente:** (Price Waterhouse & Chandwick, 2013, pág. 50).

- Identificación, de riesgos internos y externos que pueden afectar la operatividad de las diversas áreas y procesos.
- Medición, en función de la probabilidad de ocurrencia e impacto en caso de materializarse; sobre bases inherentes y residuales.
- Mitigación, se analizan los riesgos y las respuestas para evitarlos, aceptarlos, reducirlos, o compartirlos, en función del nivel de riesgo aceptado por la organización.
- Control, se evalúan los controles en función del diseño y aplicación, para determinar su eficiencia, necesidad de mejora o cambio; la eficiencia del control debe contrastarse con el costo y la fluidez de los procesos.
- Monitoreo, a través de la verificación, evaluación y administración del sistema para una adecuada retroalimentación; de aquí se desprenden continuos ajustes al sistema para hacerlo más efectivo.
- Divulgación, para comunicar oportuna y pertinentemente a todos los niveles, los riesgos identificados, su evaluación, controles y la forma de llevarlos a niveles que no afecten la operatividad de la entidad.

Puede concluirse que la administración de riesgos establece un sistema de acuerdo a la necesidad de la organización, que le permite mantener la

visión y los objetivos planteados, y tener mayor eficiencia y eficacia, con lo que los beneficios que genera son entre otros:

- Conocer los riesgos existentes.
- Gestionarlos eficazmente.
- Identificarlos oportunamente.
- Proveer los posibles impactos.
- Tener repuesta oportuna a los eventos que se sucedan.
- Asignar eficientemente los recursos para la gestión del riesgo.
- Disponer de información de calidad para la toma de decisiones.
- Tener una comunicación adecuada.
- Incrementar la credibilidad y confianza.

#### 2.1.6.3 Diferencias entre COSO I y COSO II – ERM

En base a la teoría expuesta, se concluye que las diferencias entre los modelos de control interno COSO I y COSO II son:

- El modelo COSO I define un marco conceptual del control interno común cuya comprensión puede ayudar a cualquier entidad pública o privada, a obtener logros significativos en su desempeño; COSO II permite a la gerencia tratar efectivamente el riesgo para incrementar la capacidad de la entidad a crear valor.

- El modelo COSO I señala que el control interno es un proceso, ejecutado por la alta dirección para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de objetivos; COSO II es un proceso integral de la organización para identificar y dar respuesta a probables eventos que pueden dificultar el logro de los objetivos.
- El modelo COSO I integra el control interno en cinco elementos, en el modelo COSO II se incrementan tres elementos, divide el ambiente de control en ambiente interno y establecimiento de objetivos; y la evaluación de riesgos en identificación de riesgos, evaluación de riesgos y respuesta a los riesgos, con esto el sistema de control interno basado en COSO II permite una mayor respuesta a los riesgos.

La comparación de los modelos COSO I y COSO II se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Comparación entre los modelos COCO I y COSO II**

COSO I	COSO II - COSO ERM
<p><b>1. Ambiente o entorno de control</b> =&gt; fija el tono de la empresa y provee la disciplina necesaria en base a la influencia que ejerce sobre el comportamiento del todo el personal.</p> <p><b>2. Evaluación de riesgos</b> =&gt; identificar puntos débiles =&gt; riesgos estimados, analizados y evaluados en función de: importancia y trascendencia; probabilidad y frecuencia de ocurrencia, y modo en que se manejarán.</p> <p><b>3. Actividades de control</b> =&gt; procedimientos específicos fijados para reasegurar el cumplimiento de los objetivos =&gt; prevención y neutralización de los riesgos.</p> <p><b>4. Información y comunicación</b> =&gt; información de las acciones de todo el conglomerado humano de las organizaciones hacia el logro de los objetivos =&gt; comunicación eficiente.</p> <p><b>5. Supervisión</b> =&gt; alta dirección =&gt; revisar y actualización periódica =&gt; organización se encuentra en constante cambio =&gt; controles deben ser reforzados o reemplazados.</p>	<p><b>1. Entorno interno</b> =&gt; principios, valores de la entidad, parámetros de competencia y desarrollo del personal, estilo operativo y cómo se asigna responsabilidad y autoridad.</p> <p><b>2. Fijación de objetivos</b> =&gt; en base a la misión y visión, la gerencia define la estrategia. Se requiere definir objetivos deben para identificar acontecimientos que puedan afectar su logro.</p> <p><b>3. Identificación de eventos</b> =&gt; identificar hechos que pueden afectar el logro de los objetivos.</p> <p><b>4. Evaluación de riesgos</b> =&gt; considerar cómo acontecimientos eventuales podrían afectar el logro de los objetivos.</p> <p><b>5. Respuesta al riesgo</b> =&gt; diseño y plan de implementación de las acciones a desarrollar ante la ocurrencia o impacto de un acontecimiento que afecte a la institución.</p> <p><b>6. Actividades de control</b> =&gt; políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo sean ejecutadas adecuadamente.</p> <p><b>7. Información y comunicación</b> =&gt; necesario para identificar, apreciar y responder a los riesgos y para administrar la entidad y lograr sus objetivos.</p> <p><b>8. Monitoreo</b> =&gt; continuo o evaluaciones independientes =&gt; ERM se aplica a todos los niveles y a través de toda la entidad.</p>



## 2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.2.1 Concepto

Para Chirinos la planificación estratégica es una herramienta que permite la interacción sistemática e integral de las estrategias, proyectos y acciones, para alcanzar los objetivos, en base a aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas; mejorar las competencias, el posicionamiento y la calidad de los productos y servicios. (Chirinos, 2016, pág. 12).

Para Kaplan y Norton, la planeación estratégica es una dinámica de gestión participativa que permite a las personas involucradas, estudiar el entorno interno y externo de la organización, y en base a los resultados establecer principios filosóficos y acciones que la guiarán al cumplimiento de objetivos establecidos bajo el criterio del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural (Kaplan & Norton, 2011, pág. 41).

En resumen la planificación estratégica es un proceso que permite dar el direccionamiento para desarrollar al interior de la organización procedimientos que le permitan afrontar con menor incertidumbre el futuro; y desarrollar capacidad para reaccionar y anticipar; parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde allí establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación modelada y deseada a futuro.

### 2.2.2 Limitantes

La planificación estratégica enfrenta limitantes que deben solventarse para asegurar disponer de una base sólida para realizar una buena planificación estratégica, éstos son:

- Buena calidad de información. Cada proceso de la cadena de valor tiene necesidades particulares de información, lo que permite determinar las brechas y planificar las tecnologías de información requeridas para cerrarlas y soportar apropiadamente las necesidades de información de los procesos.
- Grupos de análisis.- Para determinar el nivel de satisfacción de los directivos con los sistemas de información, para detectar problemas e implementar estrategias correctivas. (Concreta, s.f.)
- Cultura organizacional orientada al Cliente. Todo el personal debe orientar sus esfuerzos a brindar un servicio de calidad, y generar experiencias positivas y únicas a los clientes.
- Alineación de la Estructura, Estrategia, Procesos, Tecnología y Cultura organizacional. Para que la información fluya en forma natural en diversos sentidos, y genere retroalimentación a los objetivos e iniciativas estratégicas, de tal forma que se fortalezcan los distintos niveles organizativos y procesos de la cadena de valor para que cada nivel formule, mida y controle sus propios indicadores alineados con los corporativos, y

defina los proyectos y acciones que contribuirán con el logro de las iniciativas y objetivos del negocio.

- Participación de todos los niveles de la empresa en el proceso de la Planificación Estratégica. En la medida que todos los niveles y organizaciones de la empresa participen en la elaboración del plan, en esa misma medida habrá mayor compromiso para lograr los objetivos del mismo. (Chirinos, 2016)

Como consecuencia de la dinámica del entorno, la planificación estratégica debe responder a los siguientes desafíos:

La dinámica del mercado exige que se en el corto y mediano plazo, se efectúen varios ciclos de planificación una retroalimentación constante, lo que demanda que las empresas tengan capacidad para almacenar grandes volúmenes de información, e invertir en tecnologías de información y comunicación de punta.

### **2.2.3 Proceso**

Las etapas de la planeación estratégica son: diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, evaluación financiera, y monitoreo y control (Levi, 2014, pág. 119).

El diagnóstico estratégico es el medio por el cual se reconoce la realidad de la empresa tanto a nivel interno como del entorno; sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores.

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica, el ambiente interno es el contexto en que se da el trabajo.

El punto de partida es reconocer que existen fuerzas internas y externas que actúan influenciando, obstaculizando o impulsando la concreción de los propósitos básicos y objetivos estratégicos de la organización (Kaplan & Norton, 2011, pág. 48).

### 2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El BSC proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza mediciones para informar los causantes de éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y sus inductores, la alta dirección puede canalizar la energía, capacidades y conocimiento del personal hacia la consecución de los objetivos a largo plazo (Kaplan & Norton, 2011, pág. 67).

El BSC conjuga indicadores financieros y no financieros, que vinculan al cliente, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas de la organización, generando una visión más detallada de su gestión, permitiendo identificar falencias específicas lo que facilita tomar acciones puntuales para solucionarlas (Kaplan & Norton, 2011, pág. 69).

No afecta las operaciones institucionales, pues se construye con datos relacionados a la gestión de la misma.

Permite trasladar la visión y estrategia planteada, hacia el seguimiento de los objetivos establecidos al largo plazo, y evaluar el logro de la visión y la eficiencia de la estrategia en términos de medición y desempeño (Kaplan & Norton, 2011, pág. 71).

Permite alinear proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos.

Promueve el diálogo entre todas las personas involucradas, para analizar los resultados obtenidos, identificar las causas de las desviaciones y proponer soluciones.

No solamente será una herramienta de gestión y evaluación sino un sistema de alerta, pues en base a indicadores mostrará desviaciones de riesgo y fuera de límites, de los diversos elementos.

La metodología proporcionada por el BSC se enfoca al aprendizaje continuo de la organización, ya que la estudia como un sistema integrado, de esta manera minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de medidas utilizadas basándose en los factores críticos de éxito de las siguientes perspectivas (Kaplan & Norton, 2011, págs. 73-74):

- Perspectiva Financiera: Estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo, observada desde la perspectiva del accionista.
- Perspectiva del Cliente: Estrategia para crear valor y diferenciación tomando en cuenta al cliente.

- Perspectiva del Proceso Interno: Son las prioridades estratégicas de los distintos procesos institucionales, que crean satisfacción para el cliente y los inversionistas.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Son las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

Las perspectivas del BSC se encadenan en una relación de causa y efecto, que indica que si la organización crece y aprende, dispondrá de procesos internos eficientes que le permitirán generar una oferta de valor que satisfaga las expectativas de los clientes, lograr máximo beneficio económico y alcanzar el éxito.

### **3 PLAN DE TRABAJO, RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS**

#### **PRELIMINAR DE LA EMPRESA**

##### **3.1 PLAN DE TRABAJO**

El plan de trabajo permitirá estructurar y ordenar la información necesaria para la elaboración de este proyecto, el cual debe tener una coherencia en cada uno de sus puntos. En su elaboración se detallará los procedimientos para el Trabajo de Titulación.

Para la elaboración de este trabajo se requiere que la Funeraria Exequiesur S.A. proporcione información detallada y relevante acerca de la situación de la empresa, para identificar las situaciones claves de la entidad, una vez obtenida la información requerida se procederá a elaborar una propuesta de control interno, que apoyará el cumplimiento de objetivos y el mejoramiento en el desempeño.

**Tabla 2: Plan de Trabajo**

N°	Descripción
1	Realizar una visita personal a la empresa con el fin de conocer acerca de la entidad, así como conocer los procedimientos y forma de operar; revisar su estructura organizacional, conocer acerca de las funciones específicas que realiza cada uno de los trabajadores.
2	Levantar los procesos que desarrolla la organización con el objetivo de analizar las actividades, así como verificar el cumplimiento de las mismas por parte del personal de la Funeraria Exequiesur S.A.
3	Verificar de qué manera los encargados de cada área, realizan los controles a cada proceso para que se puedan cumplir de manera correcta.
4	Identificar posibles debilidades y áreas críticas de la empresa, para evaluarlas a detalle y realizar una propuesta de mejoras para lograr cumplir con los objetivos.
5	Desarrollar pruebas específicas aplicadas a las áreas de mayor importancia para la empresa para obtener información importante que permita detectar riesgos, debilidades y proporcionar recomendaciones útiles para la consecución de objetivos.
6	Diseñar encuestas tanto al personal administrativo así como a los accionistas para obtener información que permita detectar debilidades así como conocer acerca de los puntos fuertes de la empresa.
7	Realizar una matriz en la que consten los objetivos, riesgos, impactos y estrategias empresariales, en la cual se analice cada uno de los puntos.
8	Elaborar y dar a conocer las principales recomendaciones que ayuden a la consecución de los objetivos, tomando en cuenta toda la información recopilada a lo largo de este proyecto.

### 3.1.1 Resultado del Análisis Preliminar

De acuerdo a la información recabada, se ha establecido que la empresa es dirigida por la Contadora de la empresa, y no disponen de un modelo de gestión formal que define procedimientos operativos que puedan servir como guía.

La Funeraria Exequiesur S.A. carece de un direccionamiento estratégico, no tiene definido de una manera clara y precisa la misión, visión, políticas ni



estrategias, por tal motivo constituye en una fuerte debilidad que afecta a la empresa.

Es importante recalcar que la Funeraria Exequiesur S.A. no cuenta con políticas administrativas ni contables, además la empresa carece procedimientos específicos y debidamente diseñados para ejecutar su operatividad al momento de brindar un servicio funerario.

Según indicaciones de la Contadora- Administradora, los precios que ofrece la Funeraria Exequiesur son de manera similar a los que ofrece la competencia, y sus servicios son difundidos a través de una página web en la que dan a conocer sus servicios e información adicional.

En relación al ámbito Contable-Financiero, las transacciones generadas producto del giro del negocio son registradas únicamente por la Contadora de la empresa, quien trabaja a tiempo completo y su vez se encarga de administrar y controlar a toda la empresa.

Al momento del registro de las transacciones se utiliza Microsoft Excel, debido a que la empresa no cuenta con un software contable, por tal razón los Estados Financieros y el resto de información deben procesarse cada vez que se requiera, esto ocasiona que la información financiera no sea detallada y oportuna, de esta manera impide que sirva como base para medidas de control interno, así como tampoco que ayude a la toma de decisiones.

En la actualidad la Funeraria Exequiesur S.A. cumple con sus obligaciones hacia organismos reguladores y de control.

La Funeraria Exequiesur S.A. dispone de una infraestructura física adecuada para brindar los servicios funerarios, por tal motivo es prestadora de servicios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cumpliendo todas las especificaciones técnicas y legales que requiere esta institución.

Por otra parte el personal que labora en la empresa no cuenta con las capacidades técnicas y los conocimientos para desarrollar las actividades, lo que ha significado una gran debilidad y desventaja para ser competitivos en el mercado.

### 3.2 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EMPRESA

“Consolidar y fortalecer como importancia sustantiva, el Servicio Funerario, comprometido en el servicio de carácter social; dotado de la infraestructura física, técnica y recursos adecuados, así como de un staff ejecutivo de un equipo humano calificado, apoyado en una estructura administrativa moderna y profesional, brindando un servicio a todo público en general”.

Cabe mencionar que los objetivos planteados, únicamente se lo ve reflejado en papeles y no ha sido difundido a todo el personal de la empresa, por lo que se evidencia que los trabajadores únicamente se enfocan en el trabajo diario, sin tener en mente el cumplimiento de los objetivos que la empresa plantea en un período de tiempo.

Además en la información que proporciona la empresa acerca de los principales objetivos de la misma, se puede evidenciar que dichos objetivos son planteados sin una base técnica que permita desarrollarlos en un tiempo determinado.

Los objetivos con los que cuenta la Funeraria Exequiesur S.A., no brindan la suficiente información que abarque distintos aspectos relevantes que toda empresa necesita, sin poner énfasis en circunstancias de crecimiento, controles, satisfacción del personal.

### 3.3 DETECCIÓN DE FUNCIONES

Es necesario identificar las principales áreas de la Funeraria Exequiesur S.A. con el propósito de conocer la situación de la empresa; las áreas que se tratarán a continuación en cierto modo son influyentes para determinar el desempeño de la empresa.

#### 3.3.1 Área de contabilidad

En el organigrama, después del Presidente y Gerente, se encuentra el departamento de Contabilidad, conformado por una persona, y que a su vez es quien tiene a su cargo a siete personas que trabajan en los diferentes departamentos. Entre sus principales funciones se encuentra:

- Supervisar al personal
- Realizar los trámites legales
- Control de proveedores
- Contratación del personal

- Realizar los registros contables
- Realizar los balances mensuales y anuales

### **3.3.2 Área Administrativa**

Existe una persona que se encuentra en las oficinas de la Funeraria Exequiesur S.A., entre sus funciones se encuentra:

- Dar a conocer los diferentes tipos de servicios que ofrece la Funeraria.
- Verificar el buen estado de la sala de velación y adicionales de acuerdo al servicio escogido por los clientes.
- Llamar al proveedor de servicios de formolización y/o tanatopraxia en el caso de que el familiar requiera el servicio.
- Emisión de facturas de servicios funerarios utilizados y debidamente legalizados por el cliente y por quien lo emite.
- Elaboración de contratos y firma de los mismos.

### **3.3.3 Área Operativa**

Existe un responsable en esta área, y es el encargado de coordinar el traslado del fallecido desde la morgue o desde el sitio en el que se encuentre el fallecido.

Además entre sus principales funciones es el responsable de coordinar el trabajo con cuatro personas que se encuentran trabajando en la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín.

La principal actividad de las cuatro personas es ser captadores de clientes en el sitio antes mencionado, en el cuál existe un potencial que se considera importante para lograr obtener clientes, debido a que la oficina se encuentra en los interiores de la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín, entonces desde este punto es donde logran captar clientes, al momento de la muerte de un ser humano.

Otra de las actividades que cumplen los captadores de clientes es solicitar información del fallecido a los familiares para proceder al retiro respectivo.

Existe otro trabajador que se encuentra trabajando en la Funeraria que se encarga de preparar y arreglar las salas de velación, mantener la limpieza, además revisar periódicamente que todo marche de la mejor manera durante la velación.

### 3.4 DESCRIPCIÓN NARRATIVA DETALLADA DE LAS FUNCIONES DE CADA ÁREA DE LA COMPAÑÍA DETERMINANDO CONTROLES ACTUALES DE LA MISMA

#### 3.4.1 Actividades que tienen como responsabilidad los empleados de la empresa

**Tabla 3: Actividades que tienen como responsabilidad los empleados de la empresa**

Área de Contabilidad	Área Administrativa	Área Operativa
Supervisar al personal	Dar a conocer los servicios que ofrece la Funeraria.	Supervisar que cada trabajador cumpla las funciones asignadas en el área operativa.
Realizar trámites legales y asesoramiento.	Verificar el buen estado de la sala de velación de acuerdo al servicio	Preparar y arreglar la carroza y salas de velación
Realizar los registros contables y Estados Financieros	Llamar a los proveedores para solicitar sus servicios.	Trasladar al fallecido a la sala de velación
Control de proveedores	Emisión de facturas de servicios funerarios	Captar clientes en la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín.
Contratación del personal	Elaboración de contratos y firmas de los mismos.	Solicitar información acerca del fallecido.

Se ha procedido a realizar un levantamiento de las principales actividades, a su vez identificar los controles efectuados a los procesos, así como para proceder a realizar evaluaciones para la medición de un correcto funcionamiento.

### **3.4.2 Contabilidad**

#### **3.4.2.1 Supervisión del personal**

La Contadora de la Funeraria Exequiesur S.A. es quien coordina y se encuentra al mando de todo lo sucedido en la empresa, además supervisa al personal tanto que trabaja en las oficinas principales de la Funeraria, así como al personal que labora en la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín.

Controles:

- Acudir a la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín.
- Mantenerse en contacto vía telefónica para verificar que el personal se encuentre en las instalaciones.

#### **3.4.2.2 Trámites legales**

La contadora-administradora de la empresa es quien orienta al familiar sobre los trámites que deben seguir, asesorando con la documentación que deben reunir para cumplir con este proceso.

Además realiza trámites vinculados con el cementerio para lograr inhumar el cuerpo del fallecido.

Otro aspecto importante son los trámites que realiza con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para brindar toda la información en caso de que el fallecido sea Jubilado, afiliado o montepío.

Controles:

- Documento de defunción emitido por un médico autorizado.
- Revisar todos los documentos habilitantes.
- Inscripción de defunción.

#### 3.4.2.3 Registros contables y Estados Financieros

Procesa y registra toda la información contable, a través del registro numérico de las operaciones diarias de la empresa, es decir realiza todo el proceso contable de la Funeraria Exequiesur S.A.

Controles:

- Verificar la veracidad y correcto registro de la información.
- Verificar en las hojas de cálculos que las transacciones sean registradas en la misma fecha que consta en el documento de respaldo.
- Sellar cada documento registrado.



#### 3.4.2.4 Control de proveedores

La persona encargada del área de contabilidad, es quien se encarga de seleccionar los proveedores, por consiguiente analiza las propuestas, cotiza los precios que le ofrecen, calidad en los productos o servicios, y procede a escoger las mejores opciones y a su vez realizar convenios de descuento, formas de pago.

Controles:

- Se realiza un análisis de las cotizaciones de los posibles proveedores.
- Obtener información de las empresas para conocer su reputación en el mercado.

#### 3.4.2.5 Contratación del personal

Cuando la Funeraria Exequiesur S.A. tiene la necesidad de contratar un trabajador se realiza el proceso de selección que estará a cargo del Coordinador - Administrador, en este caso es la Contadora de la empresa, quien se encarga de efectuar el proceso de selección del personal en su totalidad.

Controles:

- Realizar el proceso de contratación del personal.

- Indagar acerca de la experiencia de los trabajadores en cargos similares.
- Guiarse a través de recomendaciones.

### **3.4.3 Área Administrativa**

#### **3.4.3.1 Dar a conocer los servicios funerarios**

La asistente administrativa se encarga de ofrecer y recomendar los servicios con los que cuenta la Funeraria Exequiesur S.A., además recibe a los familiares y explica el proceso de preparación del cuerpo antes de la velación y los conduce a la sala asignada

Controles:

- Registro de personas que han recibido la información.

#### **3.4.3.2 Verificar el buen estado de la sala de velación de acuerdo al servicio**

La persona que ocupa el cargo de asistente administrativo y trabaja en las instalaciones de la Funeraria Exequiesur S.A. es quien se encarga de verificar que la sala de velación se encuentre lista, luces encendidas, capilla ardiente encendida, servicio de cafetería, florería listos y el libro de condolencias y rótulo de entrada.

Controles:

- Revisar visualmente que todos los detalles e implementos necesarios para la velación se encuentren completamente listo.

#### 3.4.3.3 Llamar a los proveedores para solicitar sus servicios

La asistente administrativa es quien se encarga de llamar a las personas encargadas de realizar el servicio de formolización y/o tanatopraxia para que acudan a la Funeraria a cumplir con sus actividades.

Además es la responsable de realizar los pedidos cuando hacen falta insumos y materiales en la empresa.

Controles:

- Registro escrito de la recepción de los insumos, detallando la cantidad y tiempo de entrega.
- Registro de asistencia firmada por parte de los proveedores.

#### 3.4.3.4 Emisión de facturas de servicios funerarios

Emite facturas de servicios funerarios utilizados y debidamente legalizados por el cliente y por quien lo emite.

Controles:

- Mantienen la evidencia física de la copia de la factura original y registran en sus libros contables.

#### 3.4.3.5 Elaboración de contratos

El asistente administrativo es la persona encargada de realizar los contratos con los clientes en el cual constan las obligaciones creadas contractualmente.

Controles:

- Los contratos son firmados y correctamente efectuados por ambas partes.

### **3.4.4 ÁREA OPERATIVA**

#### 3.4.4.1 Supervisar al personal operativo

En la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín se encuentra una persona cargo de esta plaza, en donde tiene como responsabilidad supervisar y coordinar las actividades con el personal (4 trabajadores) que labora en dicho establecimiento.

Controles:

- Coordina las operaciones telefónicamente y personalmente con las personas que se encuentran de turno.

#### 3.4.4.2 Preparar y arreglar la carroza y salas de velación

La persona encargada de supervisar al personal en la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín es quien se encarga de preparar la carroza con los implementos necesarios y a su vez arreglar las salas de velación, tomando en cuenta la limpieza y el correcto funcionamiento de las instalaciones.

Controles:

- Realizan una revisión de las salas de velación y carroza antes de proceder a dar un servicio funerario.

#### 3.4.4.3 Trasladar al fallecido a la sala de velación

La persona encargada de coordinar y supervisar en la morgue es quien se encarga del traslado del fallecido hasta la sala de velación. Además este proceso se realiza en caso de que el fallecido se encuentre en otro sitio.

Controles:

- Documento físico emitido por un médico en el que consta la información del fallecido, con la respectiva firma de responsabilidad.

#### 3.4.4.4 Captación de clientes

Existen cuatro personas que laboran en la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín, los cuales se encargan de captar clientes, es decir ofrecer los servicios funerarios a los familiares de las personas que han fallecido en ese momento. Existen tres turnos dentro de la morgue, cada turno está conformado por una persona, o en distintas ocasiones puedes ser dos personas.

Controles:

- Los captadores de clientes llevan una lista de los clientes que han obtenido en la morgue.
- Análisis de ventas por cada turno efectuado.

#### 3.4.4.5 Solicitar información

Las personas que se encuentran de turno en el momento que los familiares del fallecido deciden aceptar los servicios funerarios, proceden a solicitar la información del fallecido para su posterior retiro.

Controles:

- Formulario de requerimiento de información.

### 3.5 ENCUESTA

La encuesta se realizará a todos los trabajadores de la Funeraria Exequiesur S.A.

#### **3.5.1 Objetivo General de la encuesta**

Obtener información del personal que trabaja en la Funeraria Exequiesur S.A. que sirva como fuente para evaluar cómo se encuentra el ambiente laboral y por ende el crecimiento de la empresa.

#### **3.5.2 Objetivo específico de la encuesta**

Conocer la satisfacción de los trabajadores y detectar las situaciones o circunstancias que afecta al ambiente laboral.

### 3.5.3 Instrucciones

En el determinado caso que la pregunta requiere una calificación, tomar en cuenta que 5 la calificación más alta y 1 es la calificación más baja.

### 3.5.4 Diseño de la encuesta

1.- Cuánto tiempo trabaja en la empresa?

Menos de un año      1 a 3 años      Más de 3 años

2.- Considera que su salario va de acorde con su carga laboral?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.- Mencione el nombre de su jefe inmediato

Nombre:

4.- Mantiene buena comunicación con su jefe o supervisor inmediato?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.- Existen riesgos físicos o psicológicos en su puesto de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



6.- Existe motivación por parte de sus supervisores cuando realiza una actividad de manera exitosa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.- Considera que su trabajo es estable?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.- Existe apoyo y colaboración entre los compañeros de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9.- Con relación a su jefe o superior inmediato calificar los siguientes aspectos

Descripción	Nunca	Rara vez	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre
Sabe escuchar sus opiniones o recomendaciones					
Comunica de forma clara y precisa las actividades a realizar					
Demuestra liderazgo					
Siente el respaldo de sus jefes en caso de tener algún inconveniente					

10.- Conoce los objetivos, misión, visión que tiene la empresa

SI

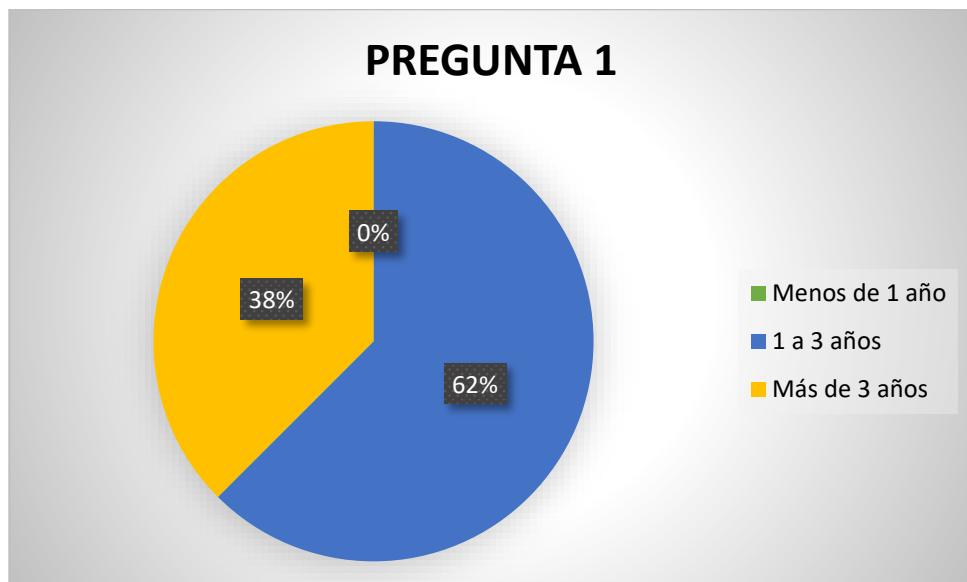
NO

11.- Marca en el casillero que corresponda a cada pregunta

Descripción	Nunca	Rara vez	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre
Demuestro interés en las actividades designadas					
Colaboro con mis compañeros de trabajo					
Mi actitud es positiva					
Soy creativo y propongo sugerencias con el objetivo de mejorar el servicio.					

Cuando finalizó la tabulación de la encuesta a los trabajadores, se procederá a analizar los resultados obtenidos.

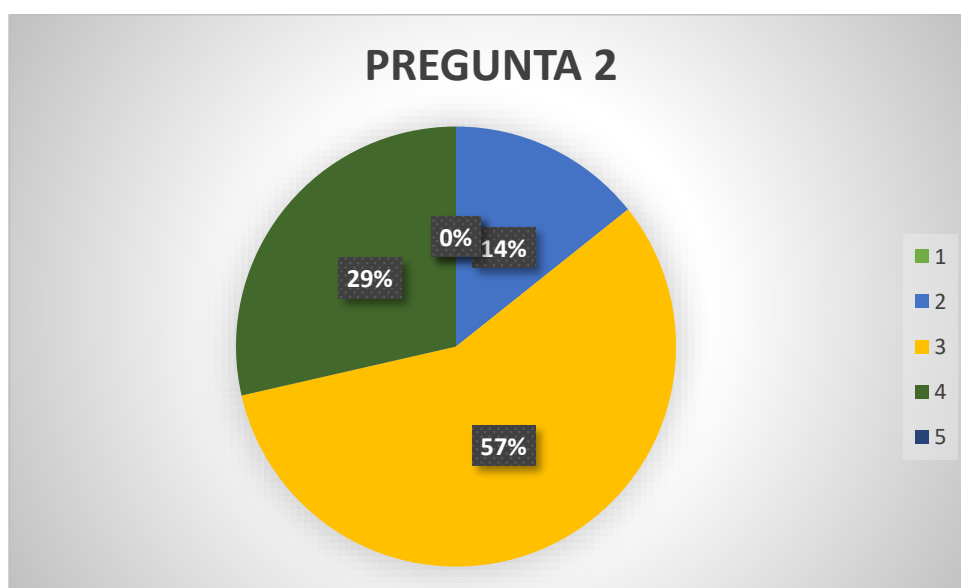
### 3.5.5 ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?



**Figura 7: ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?**

Según la figura, indica que el 38% de los trabajadores trabaja en la empresa más de 3 años, y en su gran mayoría se encuentran laborando en el lapso de 1 a 3 años, se concluye que existe una estabilidad laboral bastante importante y no existe rotación de personal a corto plazo.

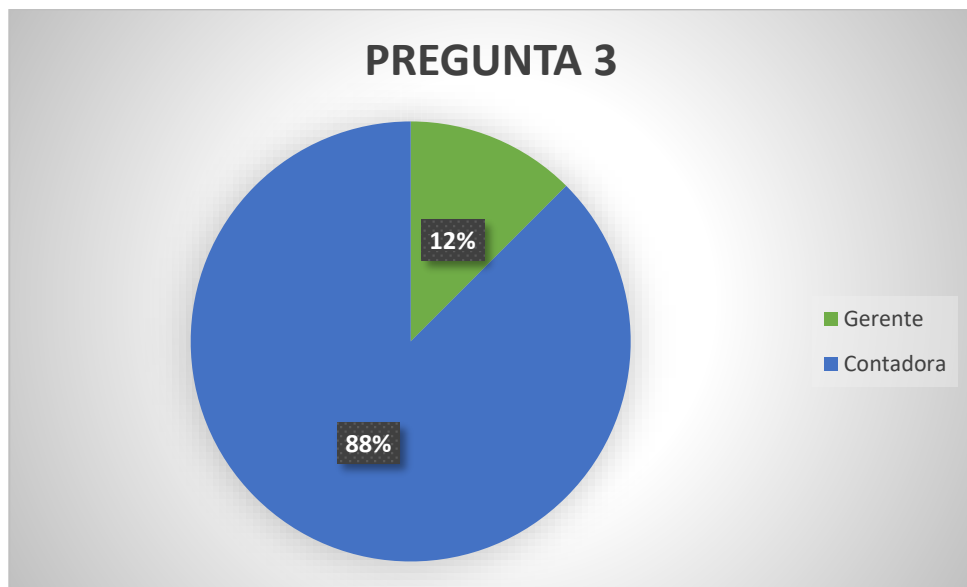
### 3.5.6 ¿Considera que su salario va de acorde con su carga laboral?



**Figura 8: ¿Considera que su salario va de acorde con su carga laboral?**

Mediante los resultados que arroja la pregunta, ningún trabajador considera que su trabajo es perfectamente bien remunerado, el 29% de los trabajadores otorgó una calificación de 4, por otra parte el 57% de los encuestados dio una calificación de 3, y finalmente un 14% de los trabajadores calificó con 2. En conclusión se puede observar que los trabajadores se encuentran en un nivel medio de satisfacción con el salario que reciben.

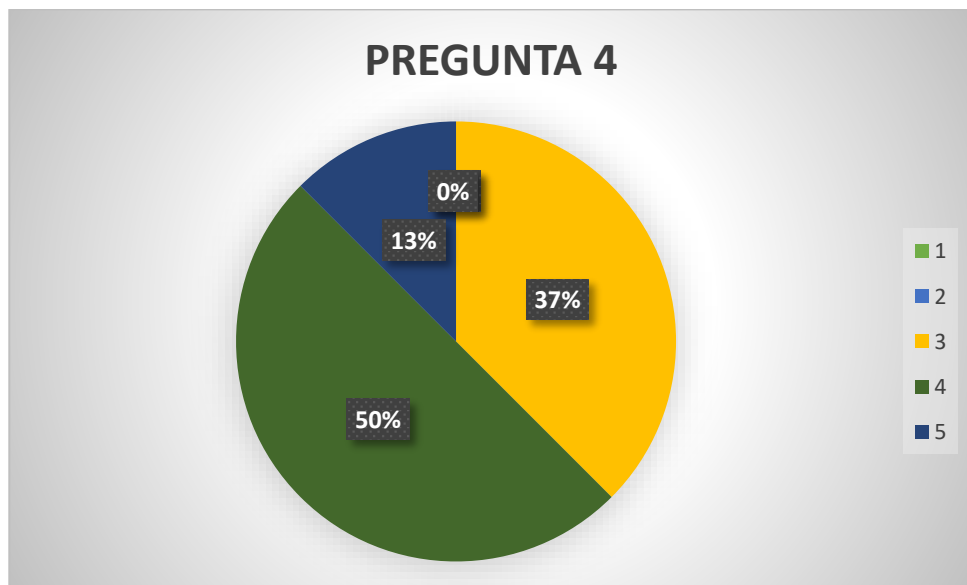
### 3.5.7 Mencione el nombre de su jefe inmediato



**Figura 9: Mencione el nombre de su jefe inmediato**

El 88% de los trabajadores considera que la Contadora es su jefe o supervisor inmediato, con esta información se detecta con no existe un orden jerárquico definido, debido a que según la información obtenida, existe un supervisor operativo.

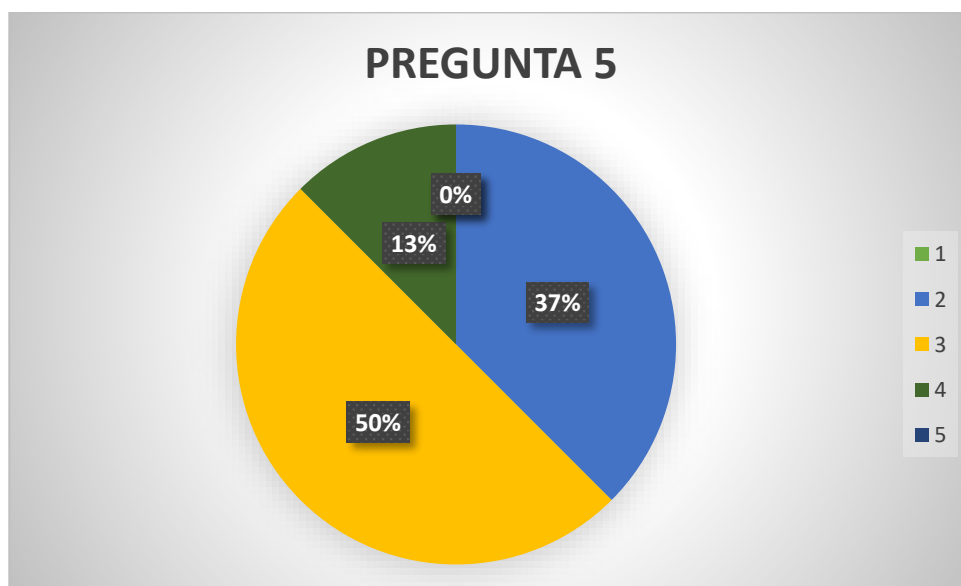
### 3.5.8 Mantiene buena comunicación con su jefe o supervisor inmediato?



**Figura 10: Mantiene buena comunicación con su jefe o supervisor inmediato?**

Mediante la figura se puede evidenciar que el 13% de los trabajadores calificaron con el parámetro más alto, es decir con 5; y por último el 50% dio una calificación de 4. Con estos resultados se puede concluir que en términos generales existe un buen ambiente de comunicación y entendimiento para desarrollar las actividades entre el supervisor inmediato con el resto de trabajadores, debido a que ningún trabajador se manifestó con alguna calificación inferior.

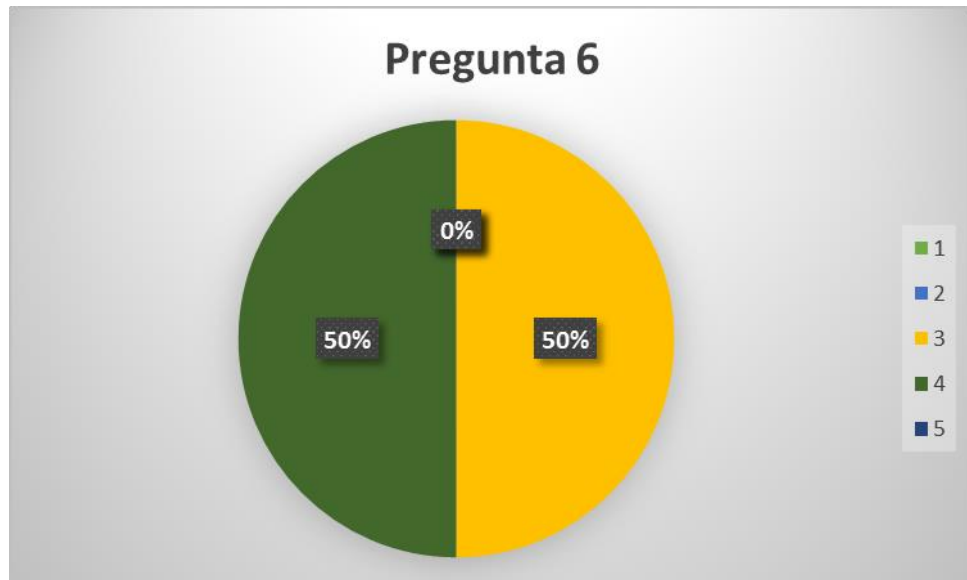
### 3.5.9 Existen riesgos físicos o psicológicos en su puesto de trabajo?



**Figura 11: Existen riesgos físicos o psicológicos en su puesto de trabajo?**

En la figura se puede evidenciar que ningún trabajador indica una calificación de 5, el 13% da una calificación de 4, la gran mayoría es decir el 50% de los trabajadores se manifestó con una calificación de 3, un 37% calificó con 2 y finalmente ningún trabajador calificó con 1. Con esta información proporcionada se puede evidenciar que el riesgo laboral se encuentra en un término medio, tomando en cuenta que según el relato de los entrevistados, el riesgo se debe principalmente al aspecto psicológico, debido a que es un trabajo en la que se debe enfrentar a situaciones dolorosas que en ese momento están pasando los familiares (clientes), por lo que es recomendable que los trabajadores se sometan a talleres psicológicos en ciertos períodos de tiempo para tener un mejor manejo de emociones.

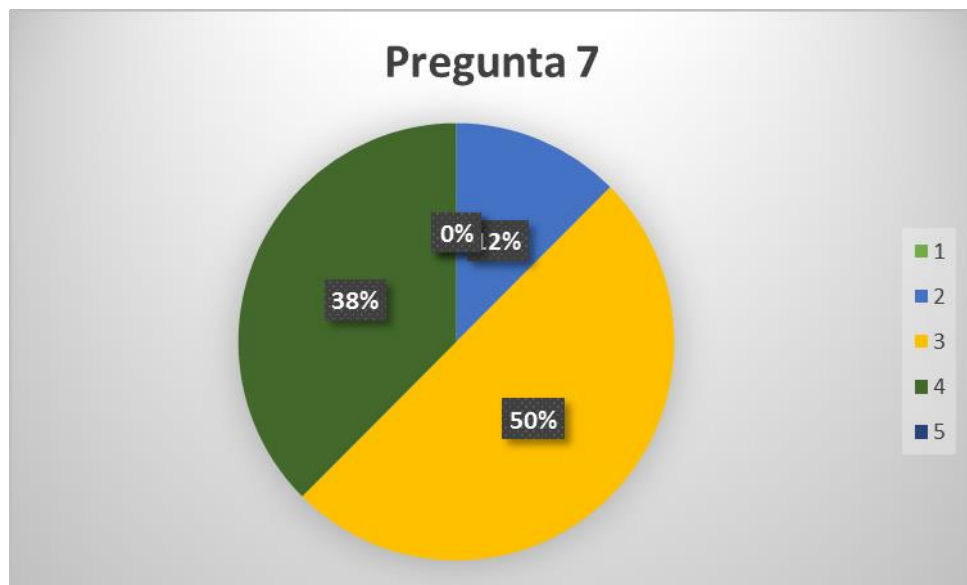
**3.5.10 Existe motivación por parte de sus supervisores cuando realiza una actividad de manera exitosa?**



**Figura 12: Existe motivación por parte de sus supervisores cuando realiza una actividad de manera exitosa?**

Según la figura indica que el 50% de los trabajadores calificó con 4, y el 50% restante dio una calificación de 3, tomando en cuenta que fueron las únicas calificaciones otorgadas por los trabajadores, se puede concluir que la persona que supervisa a cada trabajador, en determinados casos o instancias suele motivar y ayudar a que las actividades se cumplan de excelente manera.

### 3.5.11 Considera que su trabajo es estable?

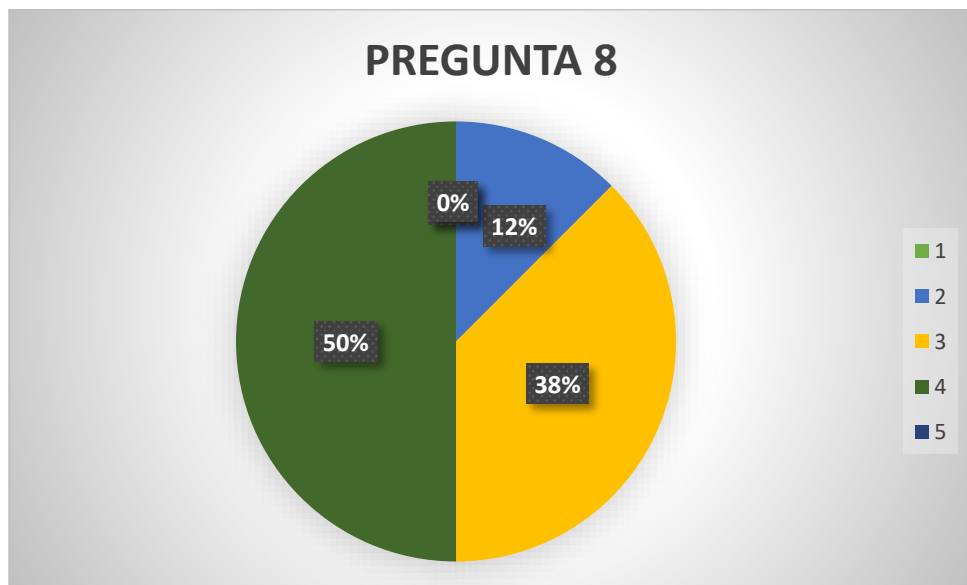


**Figura 13: Considera que su trabajo es estable?**

Mediante la evidencia de la figura, el 38% de trabajadores calificaron con 4, el 50% calificó con 3 y finalmente el 12% dio una calificación de 2. Como conclusión se puede determinar que en su gran mayoría los trabajadores sienten estabilidad laboral, consideran que al menos a corto plazo pueden mantener su trabajo.



### 3.5.12 Existe apoyo y colaboración entre los compañeros de trabajo?



**Figura 14: Existe apoyo y colaboración entre los compañeros de trabajo?**

Según la figura indica que el 12% calificó con 5, la mayoría de trabajadores es decir el 50% manifestaron una calificación de 4, el 38% dio una calificación de 3. Con esta información se determina que el nivel de apoyo y colaboración entre compañeros es bastante positiva para desarrollar las actividades de mejor manera.

**3.5.13 Con relación a su jefe o superior inmediato calificar los siguientes aspectos**

**Figura 15: Sabe escuchar sus opiniones o recomendaciones**

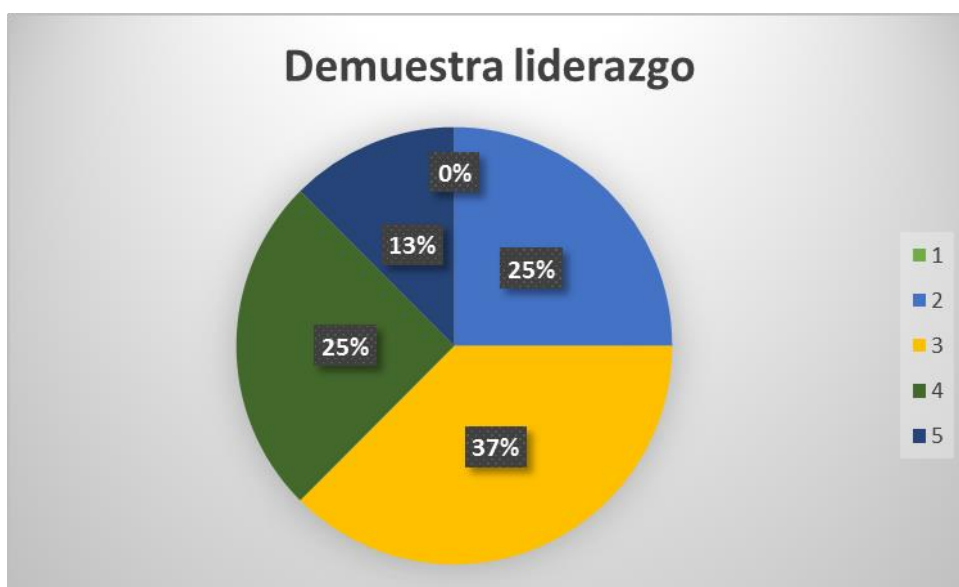
Según la figura indica, el 13% de los trabajadores calificaron con 5, el 37% dieron una calificación de 4, el 50% de los trabajadores calificó con 3. Con la información proporcionada, se concluye que existe un nivel intermedio alto en el que los trabajadores consideran que su jefe o superior inmediato sabe escuchar las opiniones o recomendaciones.



**Figura 16: Comunica de forma clara y precisa las actividades a realizar**

Mediante esta figura, el 50% de los trabajadores de la empresa calificaron con 4, y el otro 50% de trabajadores optaron calificar con 3.

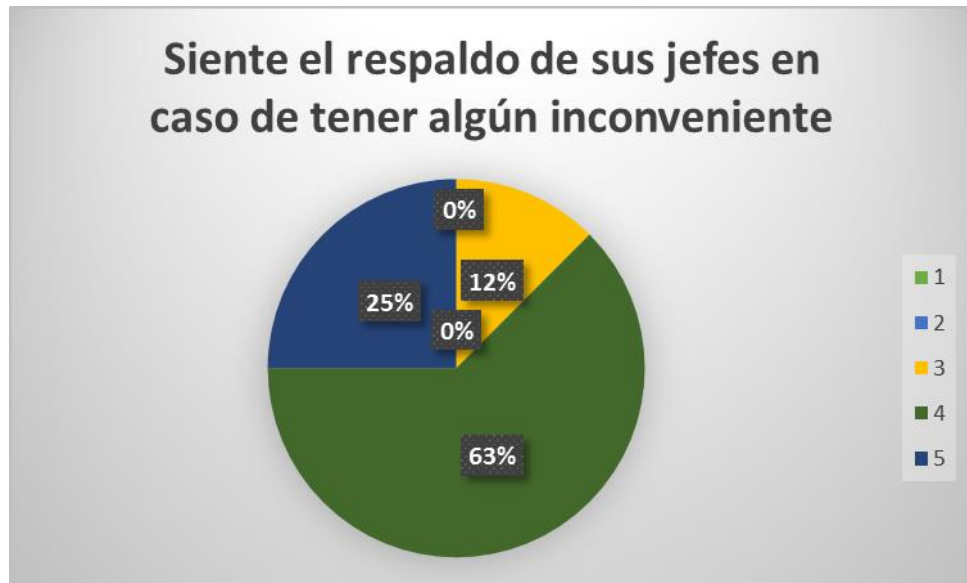
Tomando en cuenta la calificación de los trabajadores, se puede conocer que el jefe o supervisor inmediato mantiene un rango considerablemente bueno al momento de comunicar las actividades a realizar, lo que permitiría desarrollar las actividades de una mejor manera.



**Figura 17: Demuestra liderazgo**

A través de la figura indica que el 13% de los trabajadores calificaron con 5, un 25% calificó con 4, la mayoría, es decir el 37% calificó con 3, y finalmente otro 25% del total calificó con 2.

Según los datos obtenidos, la gran mayoría de personas considera que existe un liderazgo en un nivel intermedio, ciertos trabajadores no lograban identificar o reconocer una actitud de liderazgo por parte de su supervisor inmediato.



**Figura 18: Siente el respaldo de sus jefes en caso de tener algún inconveniente**

Se puede observar que el 25% de los trabajadores calificaron con 5, en su gran mayoría es decir el 63% de personas calificó con 4, finalmente un 12% calificó con 3, considerando que esa calificación fue la inferior.

Con los resultados obtenidos, se puede concluir que los trabajadores sienten la confianza para dirigirse a sus jefes en el caso de tener algún inconveniente, consideran que tienen la apertura para sentir el respaldo tanto en el ámbito laboral así como en el supuesto caso de tener un problema de índole familiar.

### 3.5.14 Conoce los objetivos, misión, visión que tiene la empresa



**Figura 19: Conoce los objetivos, misión, visión que tiene la empresa**

Mediante la figura, se determina que la gran mayoría de trabajadores es decir el 71% no conoce los objetivos, misión visión de la empresa y únicamente un 29% de trabajadores indicó si tener conocimiento acerca de la pregunta.

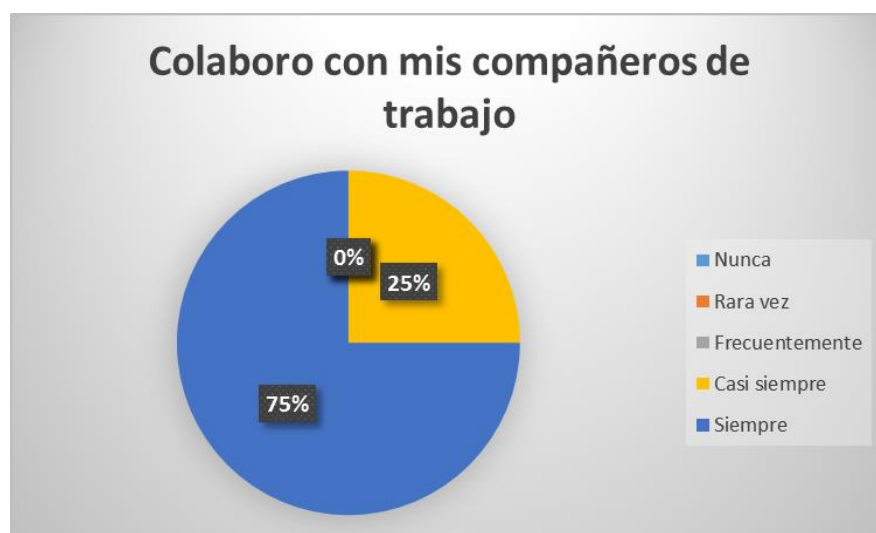
A través de esta pregunta, se puede analizar que los trabajadores no tienen una certeza concreta en lo que corresponde a los objetivos, misión, visión de la empresa, únicamente se centran en desarrollar su trabajo día a día sin enfocarse en el propósito a futuro que tiene la empresa.

### 3.5.15 Marca en el casillero que corresponda a cada pregunta



**Figura 20: Demuestro interés en las actividades designadas**

Según los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el 63% de los trabajadores siempre demuestra interés en las actividades designadas, y por otra parte un 37% casi siempre, por lo que en términos generales se considera positivo ya que existe la predisposición de realizar de manera correcta las actividades.



**Figura 21: Colaboro con mis compañeros de trabajo**

Es notable observar según los datos, que existe colaboración entre compañeros y es un aspecto importante para que la empresa funcione y progrese, debido a que el compañerismo que existe en toda organización es una pieza clave para lograr un mejor desarrollo. En los resultados indica que existe un alto índice de colaboración al interior de la empresa.



**Figura 22: Mi actitud es positiva**

Con la información obtenida de esta pregunta se puede llegar a la conclusión de que existe un nivel alto en la predisposición y actitud de los trabajadores tanto para desempeñar sus funciones, así como para colaborar y aportar a la empresa; es por tal razón que el 63% indicó que siempre tiene actitud positiva, y un 25% casi siempre.



**Figura 23: Soy creativo y propongo sugerencias con el objetivo de mejorar el servicio**

Según los datos reflejados en la figura, el 63% de los trabajadores ha indicado que casi siempre propone sugerencias cuando detecta ciertas anomalías o situaciones que afectan al desempeño de la empresa; sin embargo se debe considerar que un 25% de personas rara vez lo hace, por lo que es necesario que todos los trabajadores siempre propongan sugerencias de cada inconveniente que se presenta con el objetivo de mejorar el servicio y lograr que la empresa siga en crecimiento.

### 3.6 DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES ACTUALES ENCONTRADAS EN LA COMPAÑÍA DESPUÉS DE IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES

A continuación se presentarán las principales debilidades que se ha encontrado



### **3.6.1 Área de Contabilidad**

#### **3.6.1.1 Supervisión del personal**

La persona encargada de llevar la Contabilidad de la Funeraria Exequiesur S.A. es a su vez la administradora y por ende quien supervisa y coordina a todo el personal; el área de Contabilidad no está de forma independiente.

La Contadora de la Funeraria Exequiesur S.A. trabaja de lunes a viernes, por lo que en el caso de tener un servicio funerario el fin de semana o feriado, no podrá controlar y supervisar las actividades.

#### **3.6.1.2 Trámites legales**

La Contadora de la empresa es la única persona que conoce de manera clara y precisa todo el proceso legal que se debe hacer con el IESS y en general los trámites legales, por lo que en varias ocasiones debe realizarlos personalmente, esto implica que debe abandonar su lugar de trabajo y ocasiona que se retrase en su trabajo o en coordinar las actividades con los trabajadores a su cargo.

#### **3.6.1.3 Registros contables y Estados Financieros**

El registro de todas las transacciones y todo el proceso contable se realiza sin utilizar un programa o software contable debidamente programado para llevar a cabo las operaciones con un servicio computarizado.

#### 3.6.1.4 Control de proveedores

No existe un análisis profundo de las opciones en cuanto a precio, calidad, tiempo de entrega, plazo de cobro que los proveedores ofrecen. Es decir no han realizado un hecho análisis de las cotizaciones para así determinar los proveedores ideales para la Funeraria.

No cuentan con otras opciones para proveedores, en caso de que los actuales no puedan cumplir con los pedidos que solicita la empresa.

#### 3.6.1.5 Contratación del personal

No realizan un adecuado proceso de contratación, por tal motivo no permite realizar una correcta evaluación de las destrezas y aptitudes de cada postulante al cargo que se necesita.

Toman en cuenta como factor primordial para la contratación de un nuevo trabajador que tenga recomendación de una persona conocida, es decir a través de amistades o familiares, dejando en segundo plano al proceso de selección del personal, y en ocasiones no analizan la falta de experiencia en cargos similares.

### **3.6.2 Área Administrativa**

#### **3.6.2.1 Dar a conocer los servicios de la Funeraria**

No se encontró una debilidad que afecte al cumplimiento de esta actividad.

#### **3.6.2.2 Verificar el buen estado de la sala de velación de acuerdo al servicio**

No existe una revisión basada en parámetros de calidad para asegurarse el buen estado de la sala de velación en la cual se encuentre todos los implementos y materiales de acuerdo al servicio que el cliente desea.

En ocasiones no verifica el buen estado de la sala de velación, debido a que se encuentra desempeñando otras funciones y no le permite revisar el buen funcionamiento.

#### **3.6.2.3 Llamar a los proveedores para solicitar sus servicios**

No realiza la llamada a tiempo a los proveedores para solicitar los implementos y materiales necesarios que hacen falta a la Funeraria; este retraso en ocasiones se produce, debido a que la Contadora debe aprobar e informar lo que va a necesitar que los proveedores entreguen.

Para solicitar el servicio de formolización y/o tanatopraxia se realiza una llamada con pocas horas de anticipación, es decir únicamente cuando existe un fallecido.

#### 3.6.2.4 Emisión de facturas de servicios funerarios

En ocasiones no se registran las firmas de responsabilidad en cada factura por los servicios prestados de la Funeraria.

#### 3.6.2.5 Elaboración de contratos

En ocasiones no especifican todos los detalles que incluyen los servicios funerarios, además no incluyen ciertas cláusulas o prohibiciones, por lo que esto causa confusión en los clientes, y ocasiona problemas e inconformidades en los clientes.

### **3.6.3 Área Operativa**

#### 3.6.3.1 Supervisar al personal operativo

No permanece constantemente en su sitio de trabajo, debido a que cumple otras funciones como por ejemplo: ser el conductor de la carroza, por lo que debe ausentarse y comunicarse y supervisar únicamente vía telefónicamente.

#### 3.6.3.2 Preparar y arreglar la carroza y salas de velación

La persona encargada de supervisar al personal en la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín es quien se encarga de preparar la carroza con los implementos necesarios y a su vez arreglar las salas de velación,

conjuntamente con el auxiliar de limpieza, tomando en cuenta la limpieza y el correcto funcionamiento de las instalaciones.

#### 3.6.3.3 Trasladar al fallecido a la sala de velación

En ocasiones existe retraso para retirar y trasladar al fallecido, debido a que se encuentra preparando las salas de velación y procurar que todo se encuentre listo para recibir al fallecido.

#### 3.6.3.4 Captación de clientes

En este punto es donde se encuentra la mayor problemática, debido a que el personal que trabaja en esta área no tiene los conocimientos suficientes como para atraer clientes y brindar una información adecuada y concreta a la vez de los servicios que ofrece la Funeraria.

La morgue del Hospital Carlos Andrade Marín es un punto clave, porque en este sitio es donde se obtiene la mayor cantidad de clientes, pero debido a la falta de conocimientos técnicos en atención al cliente, marketing y organización, no se logra aprovechar que se encuentran en un lugar en el que pueden potencializarse y obtener mayor cantidad de clientes.

#### 3.6.3.5 Solicitar información

La información que solicitan a los familiares del fallecido cuenta con todos los parámetros necesarios para obtener todos los datos acerca del fallecido.

### 3.6.4 Estructura Matriz FODA

**Tabla 4: Estructura Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Existe un buen clima laboral	Sus decisiones son en forma empírica, sin sustentos técnicos y de forma centralizada
Existe respeto entre el Gerente General y los trabajadores	No cuentan con un manual específico de funciones
Infraestructura moderna	Falta de capacitación técnica para el desarrollo de las actividades
Experiencia en el campo de los servicios funerarios.	Los trabajadores no cuentan con la preparación académica para desempeñar ciertos cargos
Precios accesibles dentro del mercado.	Falta de control administrativo-contable
Variedad en servicios funerarios	Inseguridad en el barrio
	No utilizan una publicidad masiva para dar a conocer la empresa
	Página web carece de información oportuna
	Los captadores de clientes no cuentan con las aptitudes para desempeñar el cargo
	Carecen de alianzas estratégicas
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ampliar las ofertas de servicios.	La competencia continúa innovando constantemente.
Aprovechar la experiencia en el servicio funerario para captar clientes.	Crisis económica en el país.
Incrementar el número de clientes a través de referencias de usuarios que han recibido el servicio funerario.	Cambios en normativas técnicas, permisos de funcionamiento y renovación de los mismos.
Obtener descuentos por parte de los proveedores.	Aumento en el precio de los insumos.
Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.	Mejores ofertas de servicios y promociones por parte de la competencia.
Acceder a un sector de mercado (nicho de mercado)	

### 3.6.5 Matriz FODA Ponderada

Se estableció una entrevista con el Gerente de la Funeraria Exequiesur S.A. en la que se procede a dar un grado de importancia en secuencia numérica a la matriz FODA, tomando en cuenta que uno (1) se considera de mayor importancia, y la secuencia continúa según corresponda.

**Tabla 5: Matriz FODA Ponderada**

<b>FACTOR</b>	<b>JERARQUÍA</b>
<b>FORTALEZAS</b>	1
Experiencia en el campo de los servicios funerarios.	2
Infraestructura moderna	3
Variedad en servicios funerarios	4
Precios accesibles dentro del mercado.	5
Existe respeto entre el Gerente General y los trabajadores	6
Existe un buen clima laboral	7
<b>DEBILIDADES</b>	
Sus decisiones son en forma empírica, sin sustentos técnicos y de forma centralizada.	1
Falta de control administrativo-contable	2
No cuentan con un manual específico de funciones	3
Los trabajadores no cuentan con la preparación académica para desempeñar ciertos cargos	4
Falta de capacitación técnica para el desarrollo de las actividades	5
Los captadores de clientes no cuentan con las aptitudes para desempeñar el cargo	6
Inseguridad en el barrio	7
Página web carece de información oportuna	8
Carecen de alianzas estratégicas	9
No utilizan una publicidad masiva para dar a conocer la empresa	10

FACTOR	JERARQUÍA
<b>OPORTUNIDADES</b>	
Aprovechar la experiencia en el servicio funerario para captar clientes.	1
Acceder a un sector de mercado (nicho de mercado)	2
Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.	3
Ampliar las ofertas de servicios.	4
Incrementar el número de clientes a través de referencias de usuarios que han recibido el servicio funerario.	5
Obtener descuentos por parte de los proveedores.	6
<b>AMENAZAS</b>	
Mejores ofertas de servicios y promociones por parte de la competencia.	1
Aumento en el precio de los insumos.	2
La competencia continúa innovando constantemente.	3
Aumento de la crisis económica en el país.	4
Cambios en normativas técnicas, permisos de funcionamiento y renovación de los mismos.	5

### 3.7 PROPUESTA DE OBJETIVOS PARA LA EMPRESA

Anteriormente se pudo observar que los objetivos planteados por la Funeraria, únicamente tienen un enfoque en relación a un buen servicio de calidad, sin tomar en cuenta que la empresa necesita obtener rentabilidad, generar ganancias, lograr mayor participación en el mercado. Además se debe tomar en cuenta que los objetivos con los que cuentan, no se han logrado ejecutar en su gran mayoría.

Se realizó una reunión con el Gerente de la Funeraria en la que se obtuvo información acerca de los Objetivos que tenía en mente, los cuales permitirán mejorar la situación de la empresa en todo sentido.



Con la información obtenida por parte de la Gerencia se ha realizado una matriz con los objetivos Generales y Específicos.

### 3.7.1 Objetivos Generales

A continuación se presentará una matriz con los objetivos generales.

**Tabla 6: Objetivos Generales**

Nº	Objetivos
1	Alcanzar mayor participación y posicionamiento en el mercado
2	Generar un entorno laboral positivo
3	Producir y entregar servicios que satisfagan la expectativa del cliente
4	Lograr una rentabilidad adecuada

### 3.7.2 Objetivos Específicos

**Tabla 7: Objetivos Específicos**

1A) Incrementar el número de clientes
1B) Transmitir una imagen corporativa atractiva
2A) Considerar permanentemente las sugerencias del trabajador
2B) Fomentar la colaboración en el equipo de trabajo
2C) Incrementar y mantener la satisfacción de los colaboradores
2D) Evaluar la satisfacción del equipo de trabajo
3A) Definir el plan estratégico de la empresa
3B) Disponer de personal adecuado
3C) Desarrollar procesos internos eficientes
3D) Crear una oferta de valor adecuada conforme precios y calidad.
4A) Fijar los costos de los servicios con una base objetiva y técnica
4B) Establecer precios adecuados

## **4 PROPUESTA DE MEJORAS PARA LA EMPRESA**

### **4.1 PROPUESTA DE MEJORAS EN BASE A OBJETIVOS EMPRESARIALES CONSIDERANDO RIESGOS ENCONTRADOS**

Culminado el proceso de evaluación de riesgos, analizar los objetivos empresariales y tomando en cuenta los nuevos objetivos considerados como claves e importantes para la empresa, se procedió a identificar a través de pruebas de cumplimiento para verificar, los riesgos que afectan a la Funeraria.

Es importante recalcar que la valoración de los eventos negativos (riesgos) se ha realizado en base a la probabilidad e impacto, definiéndose éstas como:

- Probabilidad, es la posibilidad de que ocurra el evento.
- Impacto, es la consecuencia que genera cuando ocurre el evento.

La probabilidad establecida se define en los siguientes parámetros:

**Tabla 8: Parámetros de Probabilidad**

Nº	Denominación	Descripción
3	ALTO	Se espera la ocurrencia del evento en la mayoría de las circunstancias.
		Casi con certeza se espera la ocurrencia del evento
2	MEDIO	El evento ocurrirá en algún momento
		Mediana probabilidad de ocurrencia
1	BAJO	El evento puede ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales
		Muy baja probabilidad de ocurrencia

El impacto se encuentra establecido de la siguiente manera:

**Tabla 9: Parámetros de Impacto**

Nº	Denominación	Descripción
3	ALTO	En caso de ocurrir puede afectar significativamente los ingresos o gastos de la empresa.
2	MEDIO	En caso de ocurrir genera problemas que deben solucionarse mediante acciones de corto plazo y genera pérdidas menores.
1	BAJO	En caso de ocurrir genera problemas que pueden solucionarse inmediatamente.

Debido a que los riesgos se mitigan con controles, el criterio para valorar los controles en base a su diseño y aplicación es el siguiente:

**Tabla 10: Parámetros de Diseño**

Nº	Denominación	Descripción
3	ALTO	Los controles son adecuados en cuanto a su diseño inherente
2	MEDIO	Los controles son adecuados, sin embargo existen algunas debilidades que no representan un riesgo significativo
1	BAJO	Los controles no son de nivel aceptable
0	NO EXISTE	No existe ningún tipo de control.

**Tabla 11: Parámetros de Aplicación**

Nº	Denominación	Descripción
3	ALTO	El control se aplica de la forma planeada, en cuanto a su periodicidad establecida y dueños de control asignados.
2	MEDIO	El control tiene algunas fallas en su aplicación, sin embargo no representa mayores riesgos.
1	BAJO	El control no se aplica de la forma planeada.
0	NO EXISTE	No existe ningún tipo de aplicación.

Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

En la elaboración de la matriz, una vez que se ha detectado los posibles riesgos de los objetivos y el impacto que ocasionan, para evaluar el riesgo, se tomó en cuenta la opinión de la Gerencia de la Funeraria Exequiesur S.A., y el criterio del Investigador de este Trabajo de Titulación, entre los resultados de los dos criterios, se procedió a realizar un promedio.

Por otra parte para determinar el control que tiene la empresa (en caso de tenerlo) se basa en la multiplicación entre el Diseño y su Aplicación y obteniendo un promedio entre estos dos aspectos.

Finalmente para determinar el Riesgo Residual, se toma en cuenta la diferencia entre el Riesgo y el Control.

A continuación se presenta las fórmulas con sus respectivas siglas.

**Tabla 12: Fórmula de Cálculo**

<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>Siglas</b>
Riesgo= Probabilidad * Impacto	R= P*I
Control = Diseño * Aplicación	C = D*I
Riesgo Residual = Riesgo – Control	RR= R - C

<b>Impacto</b>	Alto	3	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
	Medio	2	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
	Bajo	1	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
			1	2	3
			Bajo	Medio	Alto
			<b>Probabilidad</b>		

<b>Impacto</b>	Alto	3	<b>Moderado</b>	<b>No acepto</b>	<b>No acepto</b>
	Medio	2	<b>Acepto</b>	<b>Moderado</b>	<b>No acepto</b>
	Bajo	1	<b>Acepto</b>	<b>Acepto</b>	<b>Moderado</b>
			1	2	3
			Bajo	Medio	Alto
			<b>Probabilidad</b>		

**Figura 24: Parámetros de resultados**

**Tabla 13: Objetivo Específico 1A) Incrementar el número de clientes**

OBJETIVO GENERAL N° 1

Alcanzar mayor participación y posicionamiento en el mercado.

OBJETIVO ESPECÍFICO

1A) Incrementar el número de clientes.

		GERENCIA		INVESTIGADOR								
RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	P	I	P	I	Riesgo	CONTROL	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
Crecimiento de la competencia.	Que se fragmente el mercado. Que surjan empresas más eficientes.	2	2	2	2	4,00	No existe	0	0	-	<b>4,00</b>	Desarrollar monitoreo constante del entorno para ajustar la oferta de valor a la competencia. Incrementar la publicidad de la empresa.
Que la empresa no disponga de suficiente infraestructura y personal.	Generar insatisfacción en los clientes.	1	3	1	3	3,00	Cumplimiento de parámetros establecidos por el IEES	2	1	1,00	2,00	-
Que la empresa no disponga de capacidad para generar mayor cantidad de servicios de calidad.	Mala imagen corporativa. Disminución del mercado.	1	3	1	2	2,50	No existe	1	1	0,50	<b>2,00</b>	Elaborar alianzas con Funerarias para brindar el servicio en caso de que las instalaciones se encuentren ocupadas, de esta manera aunque genera un menor margen de ganancia, pero se cumple con el servicio.

**Tabla 14: Objetivo Específico 1B) Transmitir una imagen corporativa atractiva**

**OBJETIVO ESPECÍFICO**

1B) Transmitir una imagen corporativa atractiva.

		GERENCIA		INVESTIGADOR								
RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	P	I	P	I	Riesgo	CONTROL	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
Que el diseño de la marca genere ambigüedades y no sea adecuado.	Confusión en los clientes para identificar la marca. Pérdida de mercado. Gastos ineficientes de publicidad.	3	3	3	3	9,00	La empresa ha definido y a su vez transmite dos tipos de logotipos.	1	1	0,50	8,50	Definir un logotipo que identifique y permita posicionarse en el mercado de servicios funerarios.
Que el plan de comunicación no se elabore técnicamente, considerando una mezcla de marketing adecuada.	Pérdida de posicionamiento en el mercado Carencia de información proporcionada a los potenciales clientes. La Gerencia tendría la necesidad de implementar un nuevo plan para dar a conocer sus servicios.	2	3	3	3	7,50	No existe	0	0	-	7,50	Diseñar un plan de marketing conjuntamente con agencias publicitarias, que se encarguen de ejecutarlo.
Que exista una marca dominante y con alto posicionamiento en el mercado.	Bajo impacto de la marca en futuros clientes. Las personas tienen en mente otra empresa al momento de necesitar un servicio funerario.	1	2	2	3	4,00	No existe	0	0	-	4,00	Ejecutar una publicidad masiva a través de medios impresos, vallas publicitarias, redes sociales, para lograr introducirse en la mente de los futuros clientes.

**Tabla 15: Objetivo Específico 2A) Considerar permanentemente las sugerencias del trabajador**

OBJETIVO GENERAL 2

Generar un entorno laboral positivo

OBJETIVO ESPECÍFICO

1 A) Considerar permanentemente las sugerencias del trabajador.

		GERENCIA		INVESTIGADOR								
RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	P	I	P	I	Riesgo	CONTROL	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
Que no existan adecuados y suficientes canales de comunicación.	Falta de comunicación. El personal de la empresa interpretaría que únicamente sirve para cumplir órdenes.	1	2	2	2	3,00	Diálogos informales entre los trabajadores y la Gerencia.	0	2	-	3,00	Realizar reuniones dos veces al mes con todo el personal, para conocer sus propuestas, las cuales deben tener su respectiva justificación, analizarla y ejecutarla en el caso de comprobar que brinde un valor agregado.
Falta de motivación para que el trabajador participe.	Personal poco comprometido con la empresa. Incumplimiento en las actividades designadas. Poco interés de los trabajadores para generar nuevas ideas.	1	3	1	2	2,50		0	1	-	2,50	Realizar conversaciones de manera privada con cada trabajador para escuchar sus sugerencias. Crear un buzón de sugerencias interno, para que los trabajadores expresen sus opiniones.
Que el modelo de gerenciamiento no tome en consideración la opinión de los trabajadores.	Malestar en los trabajadores. Poca comunicación y confianza entre la Gerencia y los trabajadores.	1	2	2	3	4,00	No existe	0	0	-	4,00	Llevar un registro de las propuestas de los trabajadores y analizarlas conjuntamente entre el Gerente y la Coordinadora Administrativa-Financiera.



**Tabla 16: Objetivo Específico 2B) Fomentar la colaboración en el equipo de trabajo**

1B) Fomentar la colaboración en el equipo de trabajo

RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	GERENCIA		INVESTIGADOR		Riesgo	CONTROL	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
		P	I	P	I							
Existencia de personal con mala actitud y egoísmo.	<p>Conspiración entre trabajadores.</p> <p>Carencia de ayuda mutua para cumplir con las actividades.</p> <p>Ambiente de trabajo inadecuado.</p> <p>Disminuye el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Los trabajadores no realizan eficientemente sus actividades.</p> <p>Poco respeto en el interior de la empresa.</p>	2	3	2	2	5,00	No existe	0	1	-	<b>5,00</b>	Desarrollar un cronograma de actividades motivacionales, en la cuál implementen actividades de interacción, deportivas, culturales-participativas, para afianzar los lazos de amistad y compañerismo.
Falta de capacidad de la dirección para consolidar el equipo de trabajo.	<p>Desorden al interior de la empresa.</p> <p>No cumplen con sus funciones los trabajadores.</p> <p>Poco respeto por parte de los trabajadores a la Gerencia.</p>	1	1	1	2	1,50	No existe	0	0	-	<b>1,50</b>	Utilizar medidas de liderazgo para encaminar al logro de los objetivos al personal.

**Tabla 17: Objetivo Específico 2C) Incrementar y mantener la satisfacción de los colaboradores**

1C) Incrementar y mantener la satisfacción de los colaboradores

RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	GERENCIA		INVESTIGADOR		Riesgo	CONTROL	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
		P	I	P	I							
Falta de reconocimiento del trabajo y logros personales.	Personal desmotivado para cumplir con los objetivos empresariales. En caso de encontrar otras opciones laborales, pueden optar por ir con la competencia. Bajo rendimiento e incumplimiento en sus funciones.	3	3	3	3	9,00	No existe	1	1	0,50	<b>8,50</b>	Mantener un registro del número de ventas por trabajador, y asignar un porcentaje de comisión por haber realizado la mayor cantidad de ventas. En el área operativa se debe escoger al trabajador del mes en base a parámetros de cumplimiento de actividades de manera eficiente y de esta manera proporcionarle un incentivo monetario.
Establecer niveles de remuneración no equitativos.	Dificulta la comunicación en el interior de la empresa. Puede fomentar competencia desleal entre trabajadores. Malestar laboral del equipo de trabajo con la Gerencia.	2	3	2	2	5,00	No existe	0	0	-	5,00	
Falta de capacidad de la dirección para tratar las relaciones con el equipo de trabajo.	Irrespeto entre los trabajadores y la Gerencia. Desobediencia o resistencia para el cumplimiento de actividades. Los trabajadores no cuentan con un respaldo y liderazgo. Problemas internos entre trabajadores.	1	2	2	3	4,00	No existe	0	0	-	4,00	El Gerente y la Coordinadora Administrativa-Financiera deben recibir capacitaciones de liderazgo y manejo del personal al menos una vez por año.

**Tabla 18: Objetivo Específico 2D) Evaluar la satisfacción del equipo de trabajo**

1D) Evaluar la satisfacción del equipo de trabajo

RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	GERENCIA		INVESTIGADOR		Riesgo	CONTROL	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
		P	I	P	I							
No evaluar mediante los métodos adecuados la satisfacción del personal.	Obtener información errónea. Tomar decisiones incorrectas. Desorientar al personal. No permite conocer las necesidades que tiene cada trabajador.	1	2	2	2	3,00	No existe	0	0	-	<b>3,00</b>	Encuestas de satisfacción al personal, para conocer la problemática global que afecta a los trabajadores.
Interpretar erróneamente los resultados de la evaluación y tomar correctivos inapropiados.	Insatisfacción por parte de los trabajadores. Puede afectar al rendimiento en las actividades de los trabajadores. Implementar correctivos en situaciones que no implica ser mejorado.	1	3	2	3	4,50	No existe	0	0	-	<b>4,50</b>	

**Tabla 19: Objetivo Específico 3A) Definir el plan estratégico de la empresa**

**OBJETIVO GENERAL 3**

Producir y entregar servicios que satisfagan la expectativa del cliente.

**OBJETIVO ESPECÍFICO**

3 A) Definir el plan estratégico de la empresa.

RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	GERENCIA		INVESTIGADOR		Riesgo	Control	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
		P	I	P	I							
Deficiencias en la planeación estratégica y operativa, tales como definición de políticas, estrategias, etc.	Los trabajadores se enfocan únicamente a cumplir con las actividades designadas. Rechazo en los trabajadores para acoplarse a una nueva metodología de trabajo.	1	2	2	3	4,00	No existe un plan estratégico	0	0	-	4,00	Elaborar una planificación estratégica, que deberá ser analizado anualmente y modificado en caso de ser necesario.
Objetivos mal planteados	La empresa no conoce lo que pretende conseguir. Toda la organización trabaja únicamente para cumplir las actividades diarias. Pérdida de presencia en el mercado. Limitaciones al momento de tener iniciativas para innovar en mejoras.	1	1	2	3	3,50		1	1	0,50	3,00	
Poco involucramiento y comunicación al personal.	El personal puede continuar laborando con la metodología antigua. Desperdicio de recursos para realizar la planificación estratégica. Escasas probabilidades de mejorar y seguir surgiendo en el servicio funerario.	1	3	2	3	4,50		0	0	-	4,50	

**Tabla 20: Objetivo Específico 3B) Disponer de personal adecuado**

3B) Disponer de personal adecuado.

RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	GERENCIA		INVESTIGADOR		Riesgo	CONTROL	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
		P	I	P	I							
No disponer de un proceso de selección adecuado.	Contratación errónea. Desarrollo de actividades ejecutadas de manera incorrecta por parte de los trabajadores, debido a que no cuentan con el perfil adecuado al cargo. Constantes cambios en el personal. Alteración del clima laboral. Gastos innecesarios efectuados durante el proceso de selección.	1	1	2	2	2,50	Proceso de selección del personal ejecutado por la Contadora de la empresa. El factor determinante para efectuar la contratación de una persona, es principalmente debido a sugerencias de personas.	1	1	0,50	<b>2,00</b>	Diseñar un proceso de selección, y en caso de escoger un nuevo trabajador, deberá ser aprobado por el Gerente General.
No realizar un proceso de inducción adecuado del personal.	Baja productividad. Retraso en el cumplimiento de objetivos. El trabajador puede tener confusiones de las actividades a realizar. El trabajador no conoce los objetivos de la empresa.	1	2	3	3	5,50	La Contadora de la empresa es quien se encarga de realizar el proceso de inducción	1	1	0,50	<b>5,00</b>	Diseñar un proceso de inducción que brinde todas las facilidades para que el nuevo trabajador cumpla con sus futuras funciones.

**Tabla 21: Objetivo Específico 3C) Desarrollar procesos internos eficientes**

3C) Desarrollar procesos internos eficientes.

RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	GERENCIA		INVESTIGADOR		Riesgo	CONTROL	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
		P	I	P	I							
Que no se asignen con claridad y detalle las funciones que debe realizar el personal.	Confusión en las actividades de los trabajadores. Atribuciones erróneas de los trabajadores. Mal ambiente laboral. Retraso en el cumplimiento de actividades. Dificulta la organización y control de las actividades.	1	2	2	3	4,00	No existe	1	1	0,50	3,50	Elaborar un manual de funciones y procedimientos, y ser difundido a cada trabajador al momento de la inducción.
Que no existan procedimientos establecidos para realizar el trabajo.	Cumplimiento errónea de las actividades o funciones respecto a cada cargo. Ejecución de actividades de forma empírica. Desorganización al interior de la empresa. Disminuye la calidad de los servicios.	1	1	3	3	5,00	No existe	1	1	0,50	4,50	
Que no se ejecute el trabajo conforme los parámetros establecidos.	Conflictos internos de las diferentes áreas de la empresa. Personal de la empresa poco comprometido con el mejoramiento de la empresa.	1	2	2	2	3,00	No existe	1	1	0,50	2,50	El Supervisor Operativo debe realizar revisiones periódicas de las funciones realizadas, basándose en parámetros específicos previamente diseñados.
Que no se evalúe el cumplimiento del trabajo y no se tomen los correctivos necesarios.	Tomar decisiones de manera empírica. No permite identificar aspectos que afectan a la empresa. Los trabajadores de la empresa van a continuar ejecutando sus actividades cometiendo los mismos errores.	2	2	2	3	5,00	No existe	1	1	0,50	4,50	Diseñar parámetros de cumplimiento de las actividades, tanto para el personal administrativo y operativo, al menos una vez por semana.

**Tabla 22: Objetivo Específico 3D) Crear una oferta de valor adecuada conforme precios y calidad**

3D) Crear una oferta de valor adecuada conforme precios y calidad.

RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	GERENCIA		INVESTIGADOR		Riesgo	CONTROL	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
		P	I	P	I							
Que la oferta de valor de la competencia sea más atractiva para el cliente.	Pérdida de futuros potenciales clientes. Perder participación en el mercado. Disminución en las ventas.	2	2	2	3	5,00	Oferta de servicios en base a lo que indica la Gerencia	1	1	0,50	<b>4,50</b>	Realizar un estudio de la competencia de manera mensual, comparando la diferencia en los servicios que ofrecen, para determinar mejoras a los servicios de la Funeraria Exequiesur S.A
Que los servicios que entrega la empresa estén mal diseñados.	Confusión del cliente al momento de solicitar un servicio. Los trabajadores pueden asignar insumos que no corresponda al servicio.	1	2	1	3	2,50	Catálogo de servicios establecidos por la Gerencia.	2	1	1,00	<b>1,50</b>	Actualizar el catálogo de servicios de manera semestral.
Que no se considere la opinión del cliente para ajustar el servicio según sus expectativas.	Pérdida de futuros clientes. Baja calidad en innovación. Obsolescencia en los procedimientos, así como en la prestación de los servicios.	1	3	2	3	4,50	No existe	0	0	-	<b>4,50</b>	Elaborar encuestas de satisfacción al cliente.

**Tabla 23: Objetivos Específicos 4A) Fijar los costos de los servicios con una base objetiva y técnica**

OBJETIVO GENERAL 4

Lograr una rentabilidad adecuada

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4 A) Fijar los costos de los servicios con una base objetiva y técnica.

RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	GERENCIA		INVESTIGADOR		Riesgo	CONTROL	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
		P	I	P	I							
Que los costos de los servicios se fijen por apreciación y sin detalle, únicamente aplicando un conocimiento empírico	Pérdidas en el ejercicio contable. Incumplimiento a los proveedores.	1	2	3	3	5,50	No existe	0	1	-	<b>5,50</b>	Establecer costos estándares para los servicios que ofrece la empresa.
Falta de control en los costos operativos, para ajustarlos a los presupuestos.	Errónea asignación en los costos del servicio. Genera pérdidas en cada servicio prestado.	2	2	2	3	5,00	No existe	0	1	-	<b>5,00</b>	Actualizar y revisar mensualmente los presupuestos para los costos que puede incurrir la empresa



**Tabla 24: Objetivos Específicos 4B) Establecer precios adecuados**

4B) Establecer precios adecuados

		GERENCIA		INVESTIGADOR								
RIESGO	¿QUÉ SE GENERA?	P	I	P	I	Riesgo	CONTROL	D	A	Control	Riesgo residual	Respuesta
Los precios se fijan sin considerar el costo interno, sino en base a la competencia.	Genera pérdidas en cada servicio. La empresa debe disminuir la calidad del servicio para lograr obtener ganancia.	2	3	3	3	7,50	Precios en base a la competencia	1	1	0,50	<b>7,00</b>	Realizar estudios de la competencia, analizando sus factores, y además analizar internamente la situación de la empresa.
Que los precios consideren un margen de ganancia muy bajo.	Pérdidas en el ejercicio contable. Disminución de la calidad en los servicios, para intentar generar una mayor rentabilidad.	2	3	3	3	7,50		1	1	0,50	<b>7,00</b>	

#### **4.1.1 Estrategias complementarias para el logro de los objetivos**

##### **4.1.1.1 Oferta de nuevos servicios**

Ofrecer planes mortuorios dirigidos a personas de la tercera edad, personas que sufran de enfermedades terminales, que tengan la facilidad de realizar sus pagos en cuotas mensuales de manera anticipada.

Ofrecer paquetes funerarios “pre- pagados” por adelantado, a personas que deseen hacerlo de manera voluntaria.

##### **4.1.1.2 Diseño de página web**

Según investigaciones, se pudo determinar que la empresa no cuenta con una página web que brinde una información concisa y adecuada para lograr un impacto positivo en los usuarios, por tal motivo se recomienda realizar una reestructuración de la página web en la cual debería incluir nuevos ofrecimientos y promociones, preguntas frecuentes, cotizaciones para servicios funerarios.

Implementar una opción para que los usuarios se registren y reciban información de interés permanentemente.

#### 4.1.1.3 Alianzas estratégicas

Realizar convenios con empresas de seguros, ofreciendo descuentos para que incluyan en sus ofertas de seguros de vida, el servicio funerario de la empresa.

Contactarse con los directivos de asociaciones, instituciones educativas, empresas, para brindar información acerca de los servicios que ofrece la empresa y las ventajas de prevenir y proteger a sus familias, de igual manera con la adquisición de un paquete de servicio funerario.

Realizar alianzas con instituciones bancarias para ofrecer planes de pago a todos los clientes que desean cancelar con tarjetas de crédito.

Realizar un seguimiento a los clientes que poseen contratos del paquete de servicios funerarios anticipados, para medir las expectativas que tienen del servicio que se les brindará. Por otra parte realizar un análisis post venta aproximadamente un mes después de haber recibido el servicio, para medir su nivel de satisfacción en cuanto a los servicios prestados.

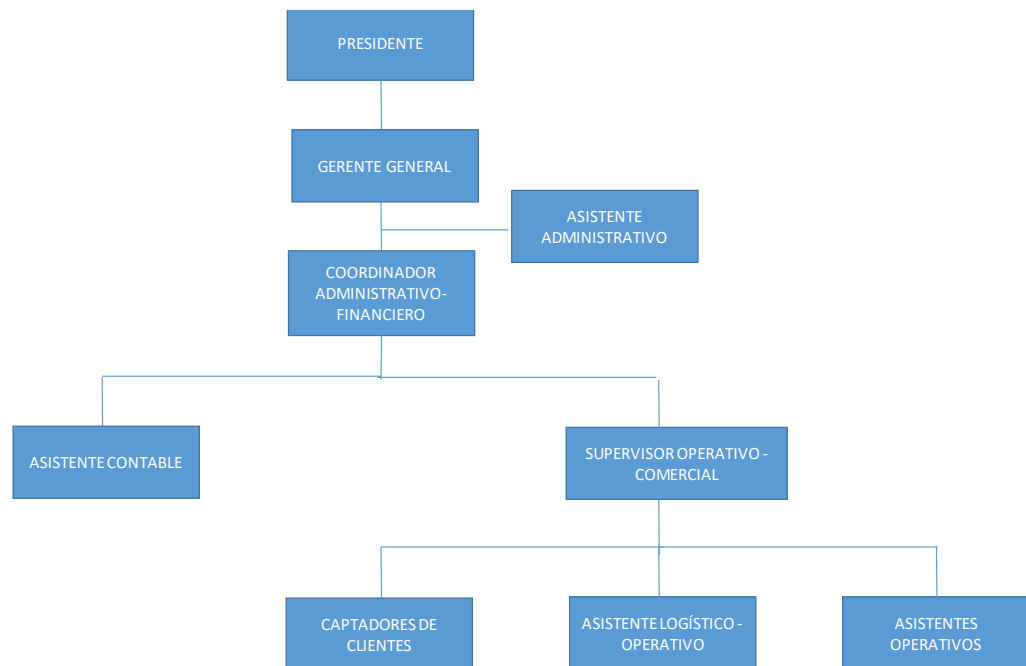
## 4.2 PROPUESTA DE MEJORA DE ACUERDO A LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS

Adicionalmente a los objetivos que desea alcanzar la gerencia, en base a hallazgos anteriores, la empresa debe implementar un marco para la organización y gestión de la empresa.

### 4.2.1 Organigrama

Con el propósito de mejorar la situación de la empresa se propone a la Funeraria Exequiesur S.A. definir una estructura jerárquica, en la que existe una reestructuración correctamente definida en comparación a la que actualmente tiene la empresa.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural.



**Figura 25: Organigrama Estructural Propuesto**

### 4.2.2 Misión

Somos una empresa comprometida en brindar servicios funerarios de calidad, generando confianza, seriedad y un compromiso ético orientado a satisfacer a los clientes y responder a sus necesidades de manera inmediata.

### **4.2.3 Visión**

Convertirnos en una empresa que logre un liderazgo en la calidad de los servicios funerarios, comprometiéndose en un mejoramiento continuo y dotado de un capital humano altamente calificado para ser la mejor opción al momento de un servicio funerario.

### **4.2.4 Principios y Valores Empresariales**

- Honestidad
- Solidaridad
- Trabajo digno
- Respeto
- Ética

### **4.2.5 Manual de Funciones y Procedimientos**

Con este documento permitirá formalizar las responsabilidades de cada área de la empresa.

El manual de funciones sustenta los siguientes objetivos:

Explicar de manera clara y precisa las responsabilidades y funciones para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Determinar los requerimientos indispensables para cada cargo en relación a los conocimientos, habilidades y aptitudes de área de trabajo.

Para el correcto uso y manejo del manual de funciones se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

El manual de funciones debe ser comunicado y difundido para toda la empresa, con el propósito de aplicar a la realidad lo que se planifica, y de esta manera los trabajadores puedan tener conocimiento específico de sus tareas asignadas.

En caso de existir modificaciones en el manual de funciones, se debe comunicar con anticipación a los trabajadores para que los trabajadores asimilen y se acoplen a los nuevos cambios.

Conjuntamente con el manual de funciones, se define un manual de procedimientos, cuyo objetivo será:

Establecer normas y procedimientos para la prestación de Servicios Funerarios, en las Salas de Velación de la Funeraria Exequiesur S.A. para brindar servicios de calidad con una atención directa y personalizada que permita optimizar el recurso humano y material.

**Tabla 25: Manual de Funciones y Procedimientos – Gerente General**

CARGO:	Gerente General
Personas a su cargo:	Todos los trabajadores de la Funeraria
Principales Funciones:	Procedimiento específicos
Dirigir y supervisar a todo el personal de la Funeraria	Guiar a los trabajadores con el desarrollo y cumplimiento de las actividades en cada uno de los cargos y velar por su cumplimiento.
	Evaluar el desempeño de los trabajadores y tomar decisiones en cuanto al ambiente laboral.
Establecer, plantear y ejecutar objetivos relacionados con la empresa	Establecer controles administrativos y financieros para un adecuado funcionamiento de la empresa
	Verificar el cumplimiento de los objetivos empresariales establecidos
	Coordinar para que los servicios que brinda la Funeraria se desarrollen en base a parámetros de calidad
	Elaborar y transmitir a los trabajadores el Reglamento Interno de la empresa.
Obtener mejor posicionamiento en el mercado local	Diseñar programas para ejecutar alianzas estratégicas con otras instituciones
	Elaborar campañas de publicidad y estrategias para aumentar su nivel de ingresos.

**Tabla 26: Manual de Funciones y Procedimientos- Coordinador Administrativo-Financiero**

CARGO:	Coordinador Administrativo-Financiero
Jefe inmediato	Gerente General
Funciones Principales	Procedimientos específicos
Elaboración de los Estados Financieros y declaración de los impuestos	Elaborar e interpretar los Estados Financieros
	Mantener actualizada la información financiera- contable de la empresa
	Realizar informes acerca de la situación financiera de la empresa
	Cumplir con las obligaciones tributarias
Organizar y controlar el proceso contable de la Funeraria	Guiar y organizar los procedimientos contables, conjuntamente con el personal a su cargo
	Especificar y establecer las normas contables a seguir
	Contribuir a la solución de problemas de la empresa y asesoramiento respectivo
	Colaborar con el auxiliar contable en relación a la información y soportes contables
	Controlar las operaciones diarias que se realizan en la empresa

**Tabla 27: Manual de Funciones y Procedimientos - Asistente Administrativo**

CARGO	Asistente Administrativo
Jefe inmediato	Gerente General
Principales funciones	Procedimientos específicos
Atención al cliente	Recibir a las personas que ingresan a la Funeraria y brindar información de los servicios que ofrece la empresa
	Atender de manera oportuna las llamadas telefónicas y direccionar cada una de las llamadas de acuerdo a la solicitud del usuario.
	Informar al jefe inmediato o al resto del personal acerca de mensajes recibidos
Elaborar documentos según sea necesario	Redactar oficios según sea el caso requerido
	Enviar información o documentos a distintas entidades y asegurarse que han recibido
	Mantener de manera actualizada el archivo con los documentos que corresponda a su área
	Elaborar documentos que su jefe inmediato dispone.
Ayudar al departamento operativo en caso de solicitarlo	Colaborar con el desarrollo de la prestación de los servicios funerarios

**Tabla 28: Manual de Funciones y Procedimientos - Asistente Contable**

CARGO:	Asistente Contable
Jefe Inmediato	Coordinador Administrativo-Financiero
Principales funciones	Procedimientos específicos
Manejo de la información contable	Procesar, examinar, organizar, registrar contablemente las transacciones diarias.
	Brindar información para la elaboración de informes
	Mantener un correcto orden del archivo de los documentos contables.
	Generar información oportuna
Actualización de los registros contables	Revisar y mantener actualizada la codificación del Plan de Cuentas
	Mantener en orden el registro contable.
	Actualizar los registros contables producto de las transacciones generadas.
	Realizar conciliaciones bancarias
	Elaborar comprobantes de retención
	Verificar los documentos que soportan las transacciones efectuadas.



**Tabla 29: Manual de Funciones y Procedimientos - Supervisor Operativo y Comercial**

CARGO	Supervisor Operativo y Comercial
Jefe inmediato	Coordinador Administrativo-Financiero
Funciones Principales	Procedimientos específicos
Supervisar la logística y el desarrollo del servicio funerario	Inspeccionar la correcta utilización de los insumos y verificar el estado de las salas de velación, de acuerdo los servicios contratados por los clientes
	Llevar un control de los materiales utilizados y reportar en el caso de requerir en mayor cantidad
Guiar y controlar al personal operativo	Coordinar las actividades en las salas de velación, así como en la morgue del Hospital Carlos Andrade Marín
	Ejercer un control sobre su supervisión directa
	Aplicar medidas disciplinarias en caso de anomalías al interior de la empresa.
	Instruir a los trabajadores que se encuentran bajo su mando para el correcto desarrollo de las actividades pertinentes

**Tabla 30: Manual de Funciones y Procedimientos - Captadores de Clientes**

CARGO	Captadores de Clientes
Jefe inmediato	Supervisor Operativo - Comercial
Principales funciones	Procedimientos específicos
Atención al cliente	Comunicar de manera adecuada a los clientes acerca de los servicios que ofrece la Funeraria Exequiesur S.A
	Asesorar a los clientes
	Informar las obligaciones tanto del cliente como de la empresa
	Integrarse con las actividades de marketing que realice la empresa
	Retroalimentar a la empresa las inquietudes, sugerencias de los clientes
	Ejecutar campañas de publicidad, técnicas de comunicación, manejo de promociones.

**Tabla 31: Manual de Funciones y Procedimientos - Asistente Logístico-Operativo**

CARGO	Asistente Logístico-Operativo
Jefe inmediato	Supervisor Operativo - Comercial
Funciones principales	Procedimientos específicos
Transporte de los fallecidos de manera adecuada	Recibir el cadáver en el sitio en el que se encuentre el fallecido
	Llenar el formulario de retiro del cadáver emitido por el INEC.
	Trasladar al fallecido a las salas de velación
Mantenimiento del vehículo asignado	Conducir el vehículo utilizando las debidas normas de precaución
	Preparar y arreglar la carroza con los implementos necesarios
	Realizar un chequeo y mantenimiento preventivo del vehículo
	Informar a su jefe inmediato en caso de existir daños de gravedad
Entregar documentos y realizar trámites varios	Realizar trámites en lo que corresponde a solicitud o entrega de documentos
	Depositar o retirar dinero de las agencias bancarias
Cooperar con los servicios funerarios	Brindar ayuda al personal operativo en el cumplimiento de actividades para los servicios funerarios

**Tabla 32: Manual de Funciones y Procedimientos - Asistentes Operativos**

CARGO	Asistentes Operativos
Jefe inmediato	Supervisor Operativo - Comercial
Principales funciones	Procedimientos Específicos
Preparar las salas de velación	Arreglar la sala de velación asignada, tomando en cuenta lo siguiente: Limpieza de la sala, sala de tanatopraxia y servicios higiénicos.
	Utilizar adecuadamente los implementos de aseo e insumos para el servicio funerario
	Controlar periódicamente la sala de velación para verificar que todo se encuentre bien
	Receptar las necesidades de los familiares
	Verificar los insumos de cafetería
Mantenimiento y cuidado de las instalaciones	Limpieza diaria de las oficinas de la empresa.
	Reportar de manera inmediata en caso de encontrar problemas en las instalaciones que requieran mantenimiento.
	Vigilar el orden dentro de las instalaciones al momento de un servicio funerario.
Realizar el proceso de tanatopraxia	Recibir el cadáver y trasladarlo al área de tanatopraxia
	Colocar al fallecido en la mesa de preparación para realizar el proceso de formolización y tanatopraxia
	Lavar el cuerpo con agua y jabón
	Secar el cuerpo
	Realizar un incisión en las arterias y la vena en el cuello
	Preparar los químicos de embalsamiento
	Inyectar el químico vía arterial
	Saturar los cortes y acomodar la boca
	Maquillar y peinar el cuerpo
	Vestir el cuerpo
	Trasladar el cuerpo hasta el ataúd y posteriormente a la sala de velación

#### **4.2.6 Políticas Empresariales**

Las políticas empresariales ayudarán a mejorar las actividades de la Funeraria Exequiesur S.A., enfocándose directamente en disminuir los riesgos existentes y que permita cumplir con los objetivos empresariales.

El Gerente General deberá ser quien supervise el cumplimiento de las políticas en cada una de las áreas de la empresa.

#### 4.2.6.1 Políticas administrativas

**Tabla 33: Políticas administrativas**

<b>POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE DE CONTROL</b>
Observar el manual de procedimientos de la empresa para el desarrollo de las funciones.	Todo el personal	Informe mensual del jefe de área respecto al desarrollo de trabajo de cada persona.	Gerente General
Tener un compromiso que apoye a la mejora institucional.	Todo el personal	Realizar reuniones con el personal de forma mensual para coordinar las actividades y analizar situaciones que implique mejoras.	Gerente General
Las compras se cancelarán en un plazo mínimo de 30 días, a partir de la fecha de recepción de la factura.	Asistente Contable	Emitir en el sistema contable automatizado un reporte de compras mensuales para verificar que los pagos a proveedores se hayan realizado conforme la política establecida.	Coordinador Administrativo-Financiero
Las facturas por servicios a clientes particulares serán canceladas en efectivo o mediante tarjeta de crédito.	Asistente Administrativo	Emitir en el sistema contable automatizado un reporte de facturas mensuales para verificar que el cobro por los servicios prestados se hayan realizado conforme la política establecida.	Coordinador Administrativo-Financiero
Fomentar el respeto entre compañeros y un ambiente laboral positivo.	Todo el personal	Evaluar semestralmente el ambiente laboral.	Gerente General

<b>POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE DE CONTROL</b>
La empresa ofrecerá los servicios en que puede garantizar su calidad y cumplimiento.	Todo el personal	Aplicar a todos los clientes un cuestionario para establecer su grado de satisfacción con el servicio recibido.	Gerente General
Los servicios prestados serán documentados mediante un contrato.	Asistente Administrativo	Verificar que todas las facturas estén respaldadas por un contrato de prestación de servicios.	Coordinador Administrativo-Financiero
La empresa cumplirá íntegramente con la legislación relacionada y aplicada a su actividad, en todos los ámbitos de su quehacer	Todo el personal	Verificar anualmente que la empresa disponga de todos los permisos que requiere para operar dentro del marco legal que la regula.	Gerente General
La empresa cumplirá estrictamente las condiciones u obligaciones impuestas por los contratos.	Todo el personal	Aplicar a todos los clientes un cuestionario para establecer su grado de satisfacción con el servicio recibido.	Coordinador Administrativo-Financiero
En cada servicio contratado se documentarán circunstancias o hechos que podrían haber generado malestar en los clientes.	Supervisor Operativo	Documentar permanentemente posibles quejas que los clientes presenten por insatisfacción, para establecer las causas.	Coordinador Administrativo-Financiero

#### 4.2.6.2 Políticas Contables

**Tabla 34: Políticas Contables – Caja Chica**

CAJA CHICA	INVOLUCRADOS	CONTROL	RESPONSABLE DE CONTROL
<p>Cuando se requiera cubrir gastos de cuantía menor se constituirá un fondo de caja chica, cuyo manejo será responsabilidad de una sola persona, y los desembolsos estarán respaldados por comprobantes o facturas que justifique el valor entregado.</p>	Asistente Administrativo	<p>Elaborar quincenalmente un reporte de los gastos de caja chica, con los respaldos respectivos.</p> <p>Emitir un cheque a favor de la persona que maneja caja chica para su reposición.</p> <p>El(a) contador(a) de la a empresa debe realizar arqueos sorpresivos de caja.</p>	<p>Coordinador Administrativo-Financiero</p>
<p>Se prohíbe el uso del fondo de caja chica para hacer efectivo cheques de trabajadores, clientes y otras personas</p>			
<p>El monto máximo permitido por transacción en caja chica es de \$20 dólares.</p>	Asistente Administrativo	<p>Verificar el reporte quincenal de caja para determinar si el monto individual de los gastos realizados cumple la política establecida.</p> <p>El(a) contador(a) de la a empresa debe realizar arqueos sorpresivos de caja.</p>	<p>Coordinador Administrativo-Financiero</p>

**Tabla 35: Políticas Contables – Caja-Bancos**

CAJA-BANCOS	INVOLUCRADOS	CONTROL	RESPONSABLE DE CONTROL
Separar funciones entre el personal para el manejo del efectivo, emisión de cheques, conciliaciones.	Asistente Administrativo Asistente Contable	Verificar trimestralmente que en el personal, existe separación de funciones de manejo de efectivo, expedición de cheques, operación de auxiliares y conciliaciones.	Gerente General
Los cheques girados a los proveedores serán cruzados y emitidos a nombre propio.	Asistente Contable	Verificar mensualmente que los cheques entregados a proveedores se han depositado en cuentas pertenecientes a éstos.	Coordinador Administrativo-Financiero
Mensualmente determinar el origen y aplicación de los recursos empleados en el giro del negocio.	Asistente Contable	Elaborar mensualmente el flujo de caja histórico.	Coordinador Administrativo-Financiero
Los ingresos por ventas serán depositados diariamente o más tardar al día siguiente.	Asistente Contable	Verificar diariamente que los recibos de depósitos cuadren con los valores facturados en efectivo.	Coordinador Administrativo-Financiero
Las cobranzas, de tarjetas y el IESS serán transferidos directamente a las cuentas de la empresa.	Asistente Contable	Verificar quincenalmente en el estado de cuenta, que las tarjetas de crédito e IESS hayan transferido los valores pendientes.	Coordinador Administrativo-Financiero



CAJA-BANCOS	INVOLUCRADOS	CONTROL	RESPONSABLE DE CONTROL
Las cuentas bancarias serán conciliadas mensualmente y las partidas de conciliación aclararse plenamente; este trabajo debe hacerse mensualmente por una persona diferente de quien maneja las cuentas.	Asistente Contable	Realizar conciliaciones bancarias los primeros días de cada mes.	Coordinador Administrativo-Financiero
Los cheques anulados se anexarán a sus respectivos comprobantes de pagos y conservar su numeración.	Asistente Contable	Verificar mensualmente que los cheques anulados se hayan anexado a sus respectivos comprobantes de pagos con su numeración.	Coordinador Administrativo-Financiero
Se prohíbe la firma de cheques en blanco.	Asistente Contable	El(a) contador(a) de la a empresa debe realizar chequeos sorpresivos a las chequeras de la empresa.	Coordinador Administrativo-Financiero
Guardar los cheques sin usar, de tal manera que se evite que sean usados sin autorización.			

**Tabla 36: Políticas Contables – Cuentas por Cobrar y Ventas**

<b>CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE DE CONTROL</b>
Las cuentas por cobrar por concepto de préstamos o usos personales se concederá con la debida autorización.	Asistente Contable	Verificar mensualmente que las transacciones efectuadas tengan autorización.	Coordinador Administrativo-Financiero
La empresa mantendrá en una cuenta contable independiente la provisión igual al 1%.	Asistente Contable	Verificar mensualmente que el saldo de la cuenta de provisión corresponda al 1% de las ventas acumuladas hasta la fecha.	Coordinador Administrativo-Financiero
Enviar mensualmente confirmaciones de saldos a los clientes con el objetivo de asegurarse que los saldos sean reconocidos por éstos.	Asistente Contable	Analizar el reporte del cliente para identificar su conformidad con el saldo de cartera.	Coordinador Administrativo-Financiero
Identificar con claridad las cuentas por cobrar que corresponde al giro del negocio y al personal de la empresa.	Asistente Contable	Verificar la corrección del registro de las transacciones en cada una de estas cuentas.	Coordinador Administrativo-Financiero
Separar funciones entre el personal encargado de la elaboración de registros, recepción de cobros y/o realización de ventas.	Asistente Contable Asistente Administrativo	Verificar semestralmente que existe separación de las labores de las personas que afectan los auxiliares, de quienes reciben cobros y/ o realizan ventas.	Gerente General
En caso de conceder descuentos y/o rebajas en los servicios, existirá una previa autorización.	Asistente Administrativo	Firma de autorización del Gerente General	Gerente General

**Tabla 37: Políticas Contables – Activos Fijos**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE DE CONTROL</b>
Cada activo será registrado y asignado un código, por grupo conforme su uso; su registro debe contener la suficiente información y detalle según las necesidades de la empresa.	Asistente Contable	Comparar los registros del activo fijo con el mayor, cuando menos una vez al año.	Coordinador Administrativo-Financiero
Se efectuarán recuentos físicos de los activos fijos, bajo la supervisión de empleados no responsables del cuidado y control de los activos.	Coordinador Administrativo-Financiero	Comparar los reportes de inventario de activos fijos con el mayor, cuando menos una vez al año. Verificar regularmente que la suma de las auxiliares integre el saldo de la cuenta de mayor relativa.	Gerente General
Las altas (compras) y bajas (ventas, desmantelamientos) estarán debidamente autorizadas; esta autorización será otorgada por la Gerencia.	Asistente Contable	Verificar la autorización en las transacciones de bajas y altas de activos.	Gerente General
La depreciación de los activos fijos se realizará cada año, conforme los parámetros fijados por la LORTI.	Asistente Contable	Verificar anualmente el cálculo de la depreciación, antes de su registro.	Coordinador Administrativo-Financiero

**Tabla 38: Políticas Contables – Pasivos y Gastos**

<b>PASIVOS Y GASTOS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE DE CONTROL</b>
Existirá una documentación de toda transacción generadora de pasivos: compras, obtención de préstamos, y otras.	Asistente Contable	Verificar mensualmente que las transacciones generadoras de pasivo estén adecuadamente documentadas y autorizadas.	Coordinador Administrativo-Financiero
Se necesita una autorización escrita para efectuar todas las compras.			
Existirá un registro oportuno y claro de toda transacción generadora de pasivos: compras, obtención de préstamos y otras.	Asistente Contable	Verificar el registro de las transacciones, y que esta contenga condiciones de pago, precios y totales, comparando las facturas con la cotización.	Coordinador Administrativo-Financiero
Los pasivos registrados tendrán un soporte correcto con el bien o servicio recibido, y someterse a revisión y autorización adecuada previamente al registro.			
Solicitar semestralmente estados de cuentas a los proveedores.	Asistente Contable	Conciliar los estados de cuentas recibidos de los proveedores, con el registro de cuentas por pagar para determinar su conformidad.	Coordinador Administrativo-Financiero
Las facturas serán canceladas para evitar su doble paso.	Asistente Contable	Conciliar los estados de cuentas recibidos de los proveedores, con el registro de cuentas por pagar para determinar su conformidad.	Coordinador Administrativo-Financiero

<b>PASIVOS Y GASTOS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE DE CONTROL</b>
Existirá una revisión periódica de la antigüedad y programación adecuada de pagos.	Asistente Contable	Controlar permanentemente el cumplimiento oportuno de las obligaciones.	Coordinador Administrativo-Financiero
La gerencia autorizará la contratación de todos los préstamos, previa consulta con la Junta de Socios.	Coordinador Administrativo-Financiero	Verificar que la gerencia haya firmado los distintos documentos del crédito	Gerente General

**Tabla 39: Políticas Contables – Inventarios**

<b>INVENTARIOS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE DE CONTROL</b>
Para los diversos insumos, se constituirá un registro de kárdex.	Supervisor Operativo	Elaborar quincenalmente un reporte de los insumos utilizados, con los respaldos respectivos.	Coordinador Administrativo-Financiero
Los diversos insumos serán adquiridos una vez al mes, y tener un plazo de caducidad de al menos 60 días a la fecha de adquisición.	Supervisor Operativo	Verificar quincenalmente que los insumos adquiridos deben aún un plazo adecuado para su uso.	Coordinador Administrativo-Financiero
Los registros de los diversos insumos serán permanentemente estar actualizados.	Asistente Contable	El(a) contador(a) de la a empresa debe realizar arqueos sorpresivos del inventario de insumos.	Coordinador Administrativo-Financiero

**Tabla 40: Políticas Contables – Nómina**

<b>NÓMINA</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE DE CONTROL</b>
Conservar en la carpeta de cada empleado documentos tales como: Contrato de trabajo. Aviso de entrada a IESS. Cambios en las condiciones del trabajador (salario, posición) Solicitud de empleo y evidencia de investigación de referencia. Examen médico de ingreso	Asistente Administrativo	Llevar registros auxiliares con la información de cada empleado	Gerente General
Las personas involucradas en el proceso de elaboración, revisión, aprobación y pago de la nómina serán diferentes.	Asistente Contable	Verificar semestralmente que existe separación de las labores de las personas que elaboran, revisan, aprueba y paga la nómina.	Coordinador Administrativo-Financiero
Los porcentajes para constituir las provisiones para prestaciones sociales serán debidamente establecidos.	Asistente Contable	Verificar mensualmente que se hayan efectuado las provisiones respectivas.	Coordinador Administrativo-Financiero
La empresa cumplirá con todas las disposiciones laborales.	Coordinador Administrativo-Financiero	Verificar mensualmente que se hayan cumplido con las disposiciones legales vigentes en materia laboral.	Gerente General
La Gerencia aprobará, la contratación de nuevos empleados o su despido.	Coordinador Administrativo-Financiero	Verificar que en toda contratación de nuevos empleados o despido, exista la aprobación de la gerencia.	Gerente General

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Según los resultados obtenidos en este Trabajo de Investigación se concluye que:

La falta de organización y conocimientos técnicos ha sido un factor negativo en el cumplimiento de los objetivos empresariales, debido a que para lograr un buen desempeño se requiere crear e incentivar una cultura de calidad en la Funeraria Exequiesur S.A.; además no cuenta con una planificación estratégica, este factor es una debilidad que no le permite seguir creciendo en un lapso de tiempo.

La Funeraria Exequiesur S.A. carece de controles internos que garanticen una determinada confianza como para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

A través de este Trabajo de Titulación, permitirá a la Funeraria Exequiesur S.A. tener una opción desde un punto de visto del inicio de un mejoramiento continuo que le permitirá tomar decisiones de manera correcta a través de la aplicación de las estrategias que permitirá la continuidad de la acción empresarial.

La participación por parte de los accionistas, así como de los trabajadores es un factor clave y fundamental que permite formular, implementar y evaluar las estrategias; sin



dejar a un lado el alto nivel de comunicación que debe existir en el interior de la organización, debido a que esto generará un compromiso ante los cambios requeridos.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Se sugiere implementar una correcta estructura organizacional, conjuntamente con un manual de funciones y procedimientos para que cada trabajador conozca sus actividades a desempeñar.

Además es necesario que la Funeraria Exequiesur S.A. realice capacitaciones a todo el personal que trabaja en la empresa, segmentando las capacitaciones según cada área de la empresa. Dentro de este aspecto, se recomienda poner un énfasis en capacitaciones al personal que realiza las funciones de captadores de clientes, en servicio al cliente, técnicas de venta, relación y comunicación, cultura técnica y comercial.

Un aspecto importante es capacitar al personal logístico-operativo, con capacitaciones para obtener conocimientos en técnicas de conservación temporal del cadáver, de esta manera evitará la tercerización del servicio de tanatopraxia.

Con el propósito de mejorar la gestión de la Funeraria Exequiesur S.A., se recomienda que la empresa implemente el plan estratégico, debido a que esto le va a permitir la posibilidad para que la Funeraria emprenda nuevas actividades y logre influir positivamente en ellas.

Es de vital importancia que la empresa realice un constante control de las actividades realizadas por los trabajadores, con el objetivo de asegurar un correcto cumplimiento de las operaciones, y a su vez efectuar un seguimiento y evaluación de dichas actividades para detectar deficiencias y posibles riesgos.

Se debe considerar un plan de incentivos para los trabajadores para incentivar al alcance del incremento de ventas y lograr una motivación en los trabajadores y la eficiencia operativa.

Un aspecto importante que se recomienda a la empresa es definir una única e uniforme imagen corporativa que permita la identificación del mercado potencial.

Se recomienda implementar un software contable que le permita reducir errores, obtener información de una manera oportuna, y que ayude a tomar decisiones de manera correcta para la toma de decisiones.

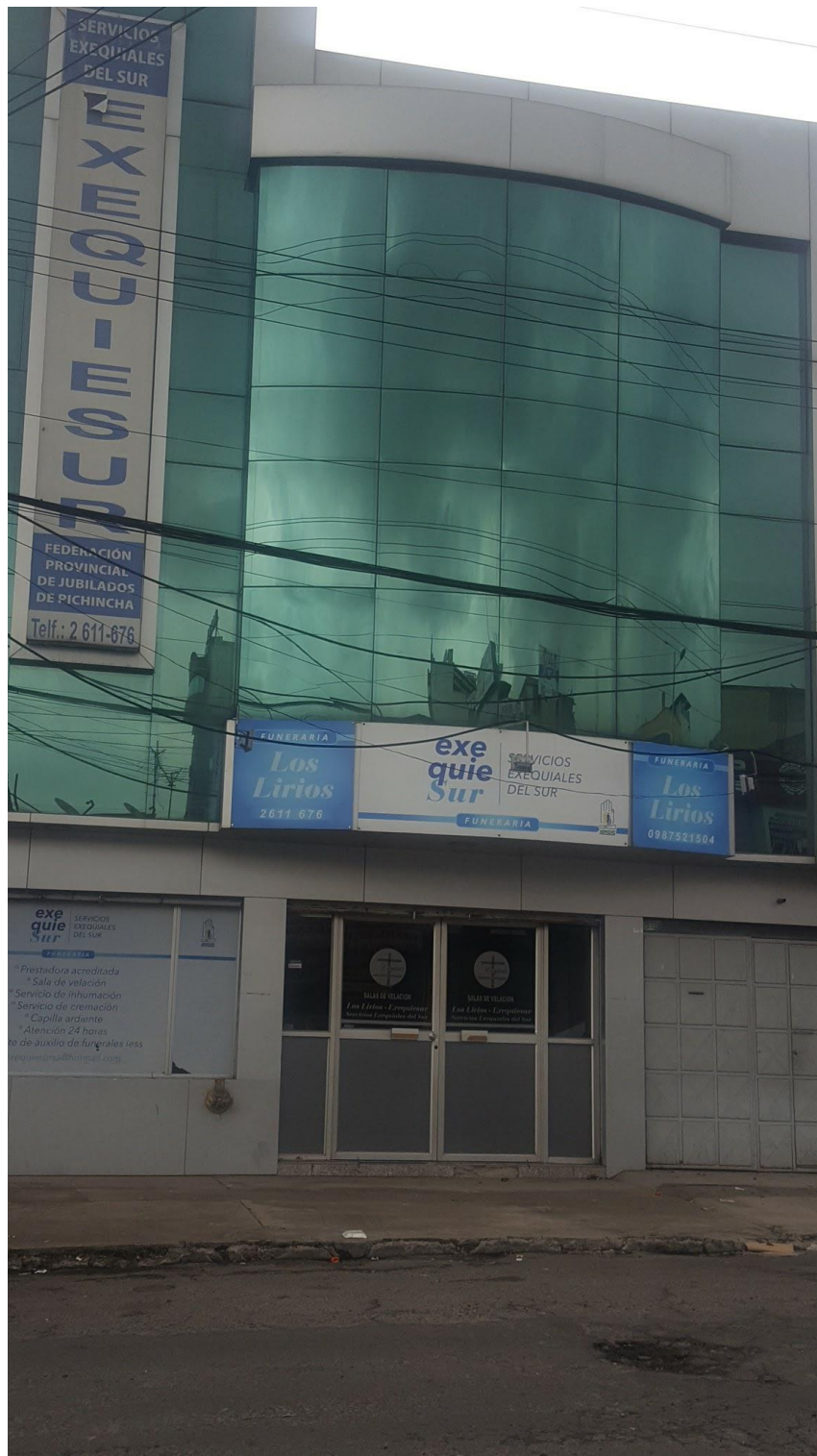
## REFERENCIAS

1. Ambrosio, V. (2014). *Evaluación del control interno a procesos y transacciones* (2da. ed.). Buenos Aires: McGraw Hill. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-control-interno-procesos-y-transacciones/>
2. Cárdenas, W. (2014). *Aplicando la Gerencia de Riesgo ERM* (3ra. ed.). Buenos Aires: Pegaso.
3. Chirinos, C. (2016). *Desafíos y retos de la Planificación Estratégica* (3ra. ed.). Bogotá: Editorial Planeta. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/desafios-retos-la-planificacion-estrategica/>
4. Colegio de Auditores del Ecuador. (2012). *Marco Integrado de Control Interno del Ecuador* (3ra. ed.). Quito: IAN.
5. Comité COSO. (2005). *Administración de riesgos Coporativos – Marco Integrado*. USA: PriceWaterhouse Cooper.
6. Concreta. (s.f.). *Gap Análisis*. Obtenido de [http://www.concreta.com.uy/html/gap\\_analisis.html](http://www.concreta.com.uy/html/gap_analisis.html)
7. Coopers & Lybrand. (10 de julio de 2012). *ASOFIS, Síntesis del Informe COSO*. Recuperado el 11 de enero de 2017, de Modelo COSO: [www.asofis.org.mx/mejores practicas/COSO.pdf](http://www.asofis.org.mx/mejores practicas/COSO.pdf)
8. Coopers & Lybrand. (10 de julio de 2012). *ASOFIS, Síntesis del Informe COSO*. Recuperado el 11 de febrero de 2015, de [www.asofis.org.mx/mejores practicas/COSO.pdf](http://www.asofis.org.mx/mejores practicas/COSO.pdf)
9. Diccionario Manual de la Lengua Española. (2007). *Inhumar*. Larousse Editorial, S.L. Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/inhumar>
10. Doryan, W. (2014). *Control Interno Integral* (4ta. ed.). México D.F.: Prentice Hall.
11. Echeverría, C. (2015). Cuadro de mando integral. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-presentacion/>
12. Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis del informe COSO I, II y III* (3ra. ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.

13. Ford, N. (2015). *Control Interno con enfoque a ERM* (2da. ed.). México D.F.: Prentice Hall.
14. Franklin, E. B. (2011). *Auditoría Administrativa* (3ra. ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
15. Franklin, E. B. (2014). *Auditoría Administrativa* (4ta. ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
16. Funeraria Los Lirios. (2016). Obtenido de <http://www.funerarialoslirios.com/>
17. Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
18. Gonzalez, M. (2014). *Importancia del Control Interno en PYMES*. México D.F.: Prentice Hall. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/importancia-del-control-interno-en-las-pymes/>
19. Gordon, J. (2012). *Gestión Integral del Riesgo - ERM* (2da. ed.). Madrid: Editorial Ariel.
20. Instituto Mexicano de Auditores. (2013). *Guía para la Práctica Profesional de la Auditoría* (3ra. ed.). México D.F.: UNAM.
21. Kaplan, R., & Norton, P. (2000). *The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Envir.* Bostón: Harvard Business School Press.
22. Kaplan, R., & Norton, P. (2011). *The Strategy-Focused Organization* (3ra. ed.). Bostón: Harvard Business School Press.
23. Ladino, E. (2009). *Control Interno: Informe Coso*. El CID Editor.
24. Levi, L. (2014). *Planificación estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
25. Meigs, W. (2014). *Principios de Auditoria* (6ta. ed.). Bogotá: Editorial Diana.
26. Mitchell, J., & Laudon, M. (2012). *Sistemas de Gestión del Riesgo* (2da. ed.). México D.F.: Smart Global.
27. Montero, E. (2013). *Administrando el Riesgo en las Organizaciones* (3ra. ed.). Caracas, Venezuela: Columbia.
28. Niza, E. (2015). *Conviviendo con el Riego* (3ra. ed.). Buenos Aires, Argentina: Oveja Negra.

29. Palisade. (10 de noviembre de 2014). *Gestión del Riesgo*. Obtenido de Palisade: <http://www.palisade-lta.com/libros/elriesgo.asp>
30. Perdonó, L. (2014). *Control Interno y Gerencia del Riesgo* (3ra. ed.). Montevideo: Alfil Ediciones.
31. Price Waterhouse & Chandwick. (2013). *Manual de Control Interno y Gestión del Riesgo Corporativo* (2da. ed.). Buenos Aires: PWC Argentina.
32. Price WaterHouse & Coopers. (15 de octubre de 2012). *COSOII-ERM y el Rol del Auditor Interno*. Recuperado el 12 de febrero de 2015, de <http://PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldelAuditorInterno.pdf>
33. Rivero, A., & Campos, L. (2010). *Evolución del Control Interno Cuba*. Obtenido de <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/evolucion-del-control-interno-cuba.html>
34. Weber, C., & Murray, L. (2014). *Sistemas de Control Interno para Empresa* (3ra. ed.). México D.F.: Pearson Education - RTAC II.
35. Wyland, F. (2013). *Manual de Implementación de ERM* (2da. ed.). Buenos Aires: Oveja Negra.

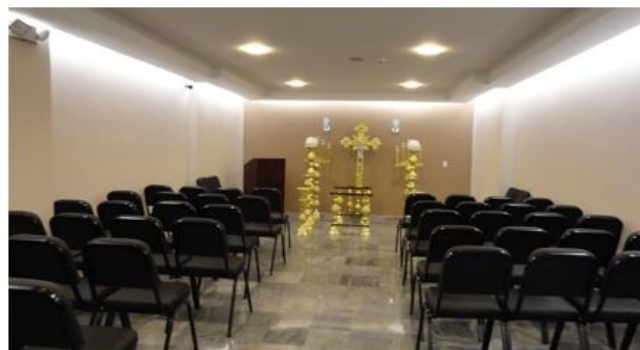
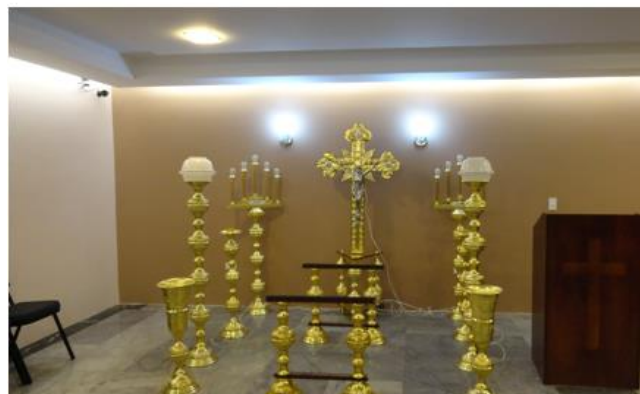
# **ANEXOS**

**Anexo 1: Fotografías Funeraria Exequiesur S.A.**

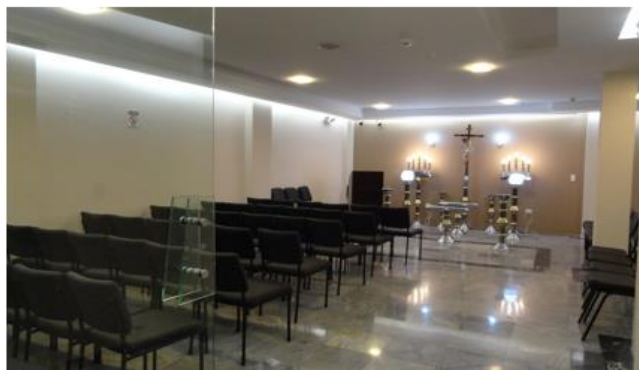
*Sala 1*



*Sala 2*





*Sala 3**Sala 4*

## *Tanatopraxia*



## *Carroza*



## Anexo 2: Encuesta de Satisfacción Laboral

**OBJETIVO:** Obtener información del personal para conocer la percepción que tiene cada uno en relación a los diferentes aspectos de la empresa y tomar acciones para promover iniciativas positivas para crear un mejor ambiente laboral.

### INSTRUCCIONES

Marque con un X según corresponda su respuesta

Con relación a su jefe inmediato señale lo siguiente:

DESCRIPCIÓN	NUNCA	RARA VEZ	FRECUENTEMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Se siente conforme con el trabajo en la Funeraria.					
Considera que cuenta con los implementos necesarios para desempeñar sus funciones.					
Considera que existe una guía y apoyo constante por parte de su jefe inmediato.					
Existe buena relación entre compañeros de trabajo.					
Considera que existe trabajo en equipo.					
Su jefe inmediato sabe escuchar sus sugerencias o comentarios.					

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NUNCA</b>	<b>RARA VEZ</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
Mantiene una buena relación con su jefe inmediato					
Su actitud es positiva para la empresa					
Considera que tiene una estabilidad laboral.					
Recibe capacitaciones o actualizaciones para desempeñar sus funciones.					
Se siente motivado para cumplir con su trabajo de una manera óptima.					
Considera que existe incentivos por el correcto cumplimiento en las actividades					
Se siente orgulloso/a de brindar sus servicios a la Funeraria Exequiesur S.A.					

### Anexo 3: Encuesta de Satisfacción del Cliente

OBJETIVO: Obtener información de las personas que han recibido los servicios de la Funeraria Exequiesur S.A.

1.- Mediante qué medio conoció acerca de nuestra empresa?

Internet	Revistas	Referencias personales	Vallas publicitarias	Venta personalizada
----------	----------	------------------------	----------------------	---------------------

OTROS: \_\_\_\_\_

2.- Cómo considera que fue el servicio prestado por la empresa?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

3.- Califique los precios que ofrece la Funeraria Exequiesur S.A. en relación con la competencia

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

4.- Cómo considera que fueron las instalaciones de la Funeraria Exequiesur S.A.

Incómodas	En mal estado	Modernas	Adecuadas
-----------	---------------	----------	-----------

5.- Indique con una X los siguientes aspectos el momento que recibió el servicio funerario considerando los siguientes aspectos:

E= Excelente

B= Bueno

R= Regular

M= Malo

DESCRIPCIÓN	M	R	B	E
Atención recibida				
Asesoramiento en trámites legales				
Limpieza de la sala de velación				
Servicio de tanatopraxia				
Cofre				
Arreglos florales				
Insumos de cafetería				
Cumplimiento en el contrato establecido				
Traslado del fallecido en la carroza				
Servicio post – venta				
Seguridad en las instalaciones				

6.- Con relación a otras empresas, nuestros servicios son:

Malos	Regulares	Algo mejor	Excelentes
-------	-----------	------------	------------

7.- Recomendaría nuestra empresa a otras personas

SI	NO
----	----

8.-En caso de considerar que es necesario recomendaciones o sugerencias adicionales, escribir a continuación